



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث علمي

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): يحيى بن عطية سعيد

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 116328038

الصادرة في بلدية أولمد بـ بوجمعة بتاريخ: 30-10-2019

دائرة: العامرية ولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم النفس تخصص: علم النفس محل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء
وحدة تارفة عين تموشنت الجزائر

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
إنجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: 26/06/2020

امضاء المعني



الترخيص بإيداع مذكرة الماستر

اسم الأستاذ(ة) المشرف(ة): **سعدون سمية**

مذكرة التخرج في الماستر الموسومة: **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء
وحدة تارقنة - عين تموشنت (الجزائر)**

من انجاز الطالب (بين):

1 **يحيى بن عطية سعيد**

2

ميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: **علم النفس**

تخصص: **علم النفس العمل والتنظيم ونشيط الموارد البشرية**

أشهد أن الطالب(بين) قد قام(ا) برفع كل التحفظات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة،
وبإمكانه(ها) إيداع النسخة الالكترونية المصححة على مستوى المستودع الرقمي لجامعة عين تموشنت.

عين تموشنت في: **28/06/2026**

امضاء رئيس اللجنة

الاسم واللقب

امضاء المشرف

الاسم واللقب



تأشيرة رئيس القسم

قسم العلوم

اجتماعية

سنني أحمد
رئيس قسم
العلوم الاجتماعية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تارقة - عين تموشنت (الجزائر)

تحت إشراف الأستاذة

أ. سعدون سمية

من إعداد وتقديم الطالب:

- يحي بن عطية سعيد

تاريخ المناقشة: 20-06-2026

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والإسم	الرتبة	الصفة
برجيل محمد	أستاذ محاضر - أ -	رئيساً
سعدون سمية	أستاذ محاضر - أ -	مشرفاً ومقرراً
هاد شهيناز	أستاذ متعاقدة	مناقشاً

السنة الجامعية 2025-2026



إهداء

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا
بتوقيفه، وما حققنا الغايات إلا بفضلته، فالحمد لله الذي
وقفني لتتمين هذه الخطوة في سيرتي الدراسية.
أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى
معي لإتمام هذه السيرة، دمت لي سنداً
إلى من أحمل اسمه بكل فخر الذي دعمني بلا حدود
إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة
وإلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق
داعمي الأول وقوتي من بعد الله "والدي العزيز"
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي،
قدوتي ومعلمتي الأولى وصديقة أيامي "والدتي الغالية"
إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير مُعين "إخوتي وأخواتي الأعزاء"
إلى من علمني حرفاً طيلة مساري الدراسي ولم يبخل بعطائه "أساتذتي الأفاضل"
وإلى "كل الأصدقاء" والذي لم يتسع المقام لذكرهم أهديكم عملي عرفاناً لكم بالجميل وتقديرًا
لجهودكم.

الطالب: يحي بن عطية سعيد

الشكر والعرفان

قال الله تعالى : ﴿ لَنِ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾ [سورة إبراهيم الآية: 7]

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تذلل الصعاب، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

فبعد سيرتي من الإجتهد في طلب العلم، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "سعدون سمية"، التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة، فكان لنصائحها السديدة وتوجيهاتها القيمة الأثر البالغ في تقويم هذا العمل وإتمامه على أكمل وجه، فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أُرْجي وافر التقدير والإمتنان إلى كافة الأساتذة الأجلاء الذين نهلت من علمهم وفضلهم خلال سنتي الدراسية الختامية، وأخص بالذكر الأساتذة المحترمين "سعدي عربية" و "هاد شهباز" و "سعدي زينب" الذي كان لهم الفضل الكبير بتوجيهاتهم ونصائحهم وملاحظاتهم ودعمهم لي في إتمام هذه المذكرة. كما أتوجه بتقدير خاص إلى زملاء الدراسة فقد كنتم نعم الرفاق في طريق العلم، متمنيا للجميع دوام التوفيق والنجاح .

ولا يفوتني شكر إدارة وعمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر) على طيب أخلاقهم وحسن تعاملهم وتزويدي بالبيانات اللازمة فيما يخص موضوع الدراسة و بالأخص رئيس قسم الموارد البشرية السيد "سهولي بوبكر" بالإضافة إلى السيد "زرغون رضوان". وختاماً أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساندني ودعمني من قريب أو بعيد.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر)، من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الطالب باستخدام المنهج الوصفي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم استخدام إستبيان التحول الرقمي وإستبيان الأداء الوظيفي وتطبيقه على عينة قوامها 100 عاملا وذلك بطريقة عرضية. تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية نسخة (spss26) وقد جاءت النتائج كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة الإتصال على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التحول الرقمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر) تبعا لمتغير الجنس.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر) تبعا لمتغير الجنس.
- الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، العاملين

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate the impact of digital transformation on job performance at the Algerian Electricity and Gas Company – Electricity Production Unit, Tarqa – Ain Temouchent (Algeria). To achieve the study's objectives, the student used the descriptive approach. To obtain the necessary data, the Digital Transformation Questionnaire and the Job Performance Questionnaire were administered to a random sample of **100** employees. The data were statistically analyzed using **SPSS version 26**, and the results are as follows:

- There is a statistically significant impact of digital transformation on the job performance among employees at the Algerian Electricity and Gas Company - Electricity Production, Unit, Tarqa - Ain Temouchent (Algeria)
- There is a statistically significant impact of material means and programs on the job performance among employees at the Algerian Electricity and Gas Company - Electricity Production, Unit, Tarqa - Ain Temouchent (Algeria)
- There is a statistically significant effect of the communication network on the job performance among employees of the Algerian Electricity and Gas Company - Electricity Production, Unit, Tarqa - Ain Temouchent (Algeria)
- There is a statistically significant impact of human resources on the job performance among employees at the Algerian Electricity and Gas Company - Electricity Production, Unit, Tarqa - Ain Temouchent (Algeria)
- There were no statistically significant differences in the practice of digital transformation among employees of the Algerian Electricity and Gas Company - Electricity Production Unit, Tarqa - Ain Temouchent (Algeria) depending on the gender variable.
- There were no statistically significant differences in the average job performance of employees at the Algerian Electricity and Gas Company - Electricity Production Unit, Tarqa - Ain Temouchent (Algeria) according to the gender variable.

Keywords: digital transformation, job performance, employees

محتويات الدراسة

إهداء.....	ب
الشكر والعرفان.....	ج
ملخص الدراسة.....	د
ABSTRACT.....	هـ
محتويات الدراسة.....	و
قائمة الأشكال.....	ط
قائمة الجداول.....	ي
قائمة الملاحق.....	م
مقدمة.....	1

الفصل الأول: تقديم الدراسة

1- إشكالية الدراسة.....	5
2- فرضيات الدراسة.....	7
3- أسباب اختيار موضوع الدراسة.....	7
4- أهمية موضوع الدراسة.....	8
5- أهداف موضوع الدراسة.....	8
6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....	8
7- النموذج الإفتراضي للدراسة.....	10
8- الدراسات السابقة.....	11
9- تعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الإستفادة منها.....	17

الفصل الثاني: التحول الرقمي

تمهيد.....	20
1- تعريف التحول الرقمي.....	20
2- أهمية التحول الرقمي.....	22
3- فوائد التحول الرقمي.....	24
4- أشكال التحول الرقمي.....	25
5- مستويات التحول الرقمي.....	28

29	6- أبعاد التحول الرقمي.....
32	7- دوافع التحول الرقمي.....
33	8- متطلبات التحول الرقمي.....
34	9- وسائل التحول الرقمي.....
38	10- مجالات التحول الرقمي.....
38	11- معوقات التحول الرقمي.....
42	خلاصة.....

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

44	تمهيد.....
44	أولاً: الأداء الوظيفي.....
44	1- تعريف الأداء الوظيفي.....
46	2- أهمية الأداء الوظيفي.....
46	3- أنواع الأداء الوظيفي.....
48	4- أهداف الأداء الوظيفي.....
49	5- مكونات الأداء الوظيفي.....
52	6- محددات الأداء الوظيفي.....
54	7- طرق تحسين الأداء الوظيفي.....
55	ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي.....
55	1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي.....
55	2- أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي.....
57	3- أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي.....
60	4- تحديات وعوائق عملية تقييم الأداء الوظيفي.....
62	خلاصة.....

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

64	أولاً - الدراسة الإستطلاعية.....
64	1- أهداف الدراسة الإستطلاعية.....

2-	منهج الدراسة الإستطلاعية.....	64
3-	حدود الدراسة الإستطلاعية.....	64
4-	أدوات الدراسة الإستطلاعية.....	67
5-	الخصائص السيكمترية لاستبيان التحول الرقمي و الأداء الوظيفي	69
6-	عينة الدراسة الإستطلاعية.....	74
7-	خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية.....	74
ثانيا - الدراسة الأساسية.....		80
1-	أهداف الدراسة الأساسية.....	80
2-	حدود الدراسة الأساسية.....	80
3-	أدوات الدراسة الأساسية.....	80
4-	عينة الدراسة الأساسية.....	80
5-	خصائص عينة الدراسة الأساسية.....	81
6-	الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية.....	86

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد		88
1-	عرض نتائج الفرضية الرئيسية	88
2-	عرض نتائج الفرضيات الفرعية	95

الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد		107
1-	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية	107
2-	مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية	110
خاتمة.....		120
توصيات الدراسة (علمية وعملية).....		122
قائمة المراجع.....		124
الملاحق		145

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
10	يبين النموذج الافتراضي للدراسة	1
28	يبين نسبة المستجيبين المستفيدين من استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الحياة اليومية (بالنسبة المئوية)	2
29	يبين مستويات التحول الرقمي	3
31	يبين أبعاد التحول الرقمي	4
37	يبين وسائل التحول الرقمي	5
41	يبين التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المنظمات الصناعية	6
51	يبين مكونات الأداء الوظيفي	7
53	يبين محددات الأداء الوظيفي	8
75	يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية وفق متغير الجنس	9
76	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	10
77	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	11
78	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية	12
79	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الرتبة	13
81	يبين توزيع أفراد العينة الأساسية وفق متغير الجنس	14
82	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	15
83	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	16
84	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الأقدمية	17
85	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الرتبة	18
90	يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل التحول الرقمي	19
91	يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع الأداء الوظيفي	20
91	يبين التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع الأداء الوظيفي	21
92	يبين مخطط التشتت للعلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع	22

قائمة الجداول

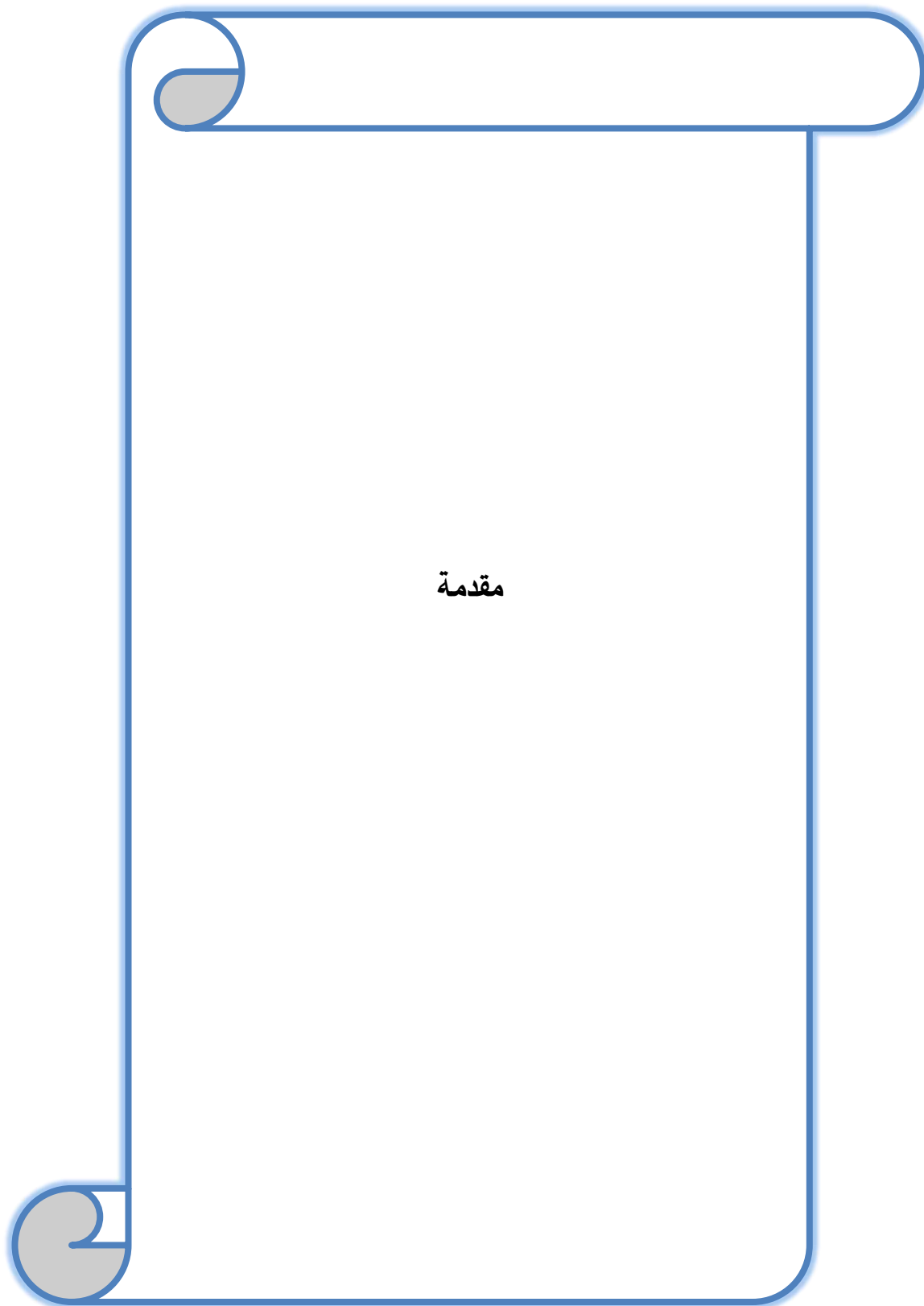
الصفحة	الجدول	رقم الجدول
58	يبين أهداف تقييم الأداء الوظيفي	1
59	يبين أغراض تقييم الأداء	2
67	يبين طريقة ترميز متغير الجنس	3
68	يبين طريقة ترميز متغير السن	4
68	يبين طريقة ترميز متغير المؤهل العلمي	5
68	يبين طريقة ترميز متغير الأقدمية	6
68	يبين طريقة ترميز متغير الرتبة	7
69	يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود استبيان التحول الرقمي	8
69	يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود استبيان الأداء الوظيفي	9
70	يبين معامل ارتباط الفقرات الخاصة بالبعد الأول (الوسائل المادية والبرامج) مع الدرجة الكلية للبعد	10
70	يبين معامل ارتباط الفقرات الخاصة بالبعد الثاني (شبكة الإتصال) مع الدرجة الكلية للبعد	11
71	يبين معامل ارتباط الفقرات الخاصة بالبعد الثالث (المورد البشري) مع الدرجة الكلية للبعد	12
72	يبين معامل ارتباط أبعاد المتغير المستقل مع الدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي	13
73	يبين معامل الثبات لاستبيان التحول الرقمي	14
73	يبين معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي	15
74	يبين معامل الثبات لاستبيان الأداء الوظيفي	16
74	يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس	17
75	يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير السن	18

19	يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي	77
20	يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية	78
21	يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الرتبة	79
22	يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس	81
23	يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير السن	82
24	يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي	83
25	يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية	84
26	يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الرتبة	85
27	يبين معاملي التفلطح والإلتواء لمتغير التحول الرقمي	89
28	يبين معاملي التفلطح والإلتواء لمتغير الأداء الوظيفي	90
29	يبين معاملات إرتباط التحول الرقمي والأداء الوظيفي	92
30	يبين معامل الإرتباط، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل	93
31	يبين جدول تحليل التباين (ANOVA)	93
32	يبين تقدير معاملات النموذج واختبارها	94
33	يبين معاملات إرتباط بعد الوسائل المادية والبرامج و الأداء الوظيفي	96
34	يبين معامل الإرتباط، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل	96
35	يبين جدول تحليل التباين (ANOVA)	97
36	يبين تقدير معاملات النموذج واختبارها	97
37	يبين معاملات إرتباط بعد شبكة الإتصال و الأداء الوظيفي	99
38	يبين معامل الإرتباط، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل	99
39	يبين جدول تحليل التباين (ANOVA)	99
40	يبين تقدير معاملات النموذج واختبارها	100
41	يبين معاملات إرتباط بعد المورد البشري و الأداء الوظيفي	101
42	يبين معامل الإرتباط، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل	101
43	يبين جدول تحليل التباين (ANOVA)	102
44	يبين تقدير معاملات النموذج واختبارها	102

103	يبين الفرق من حيث ممارسة التحول الرقمي تبعا لمتغير الجنس	45
104	يبين الفرق من حيث متوسط الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس	46

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
145	يبين إستبيان الدراسة	1
149	يبين الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تارقة -	2
150	يبين مراحل نشأة الشركة وبيئتها المادية ووحداتها الإنتاجية	3



مقدمة:

لقد أصبح التحول الرقمي يشكّل اللبنة الأساسية في بناء المجتمعات الحديثة، وأعاد تشكيل ملامح الإقتصاديات العالمية، حيث انتقلت المجتمعات من عصر الصناعات التقليدية إلى عصر الرقمنة الشاملة وهذا ما ساهم في إحداث تحولا جذريا في نمط الحياة وحولت العالم إلى قرية رقمية في لمح البصر، فلم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني فحسب، بل أضحي يشكل ضرورة حتمية لضمان البقاء والإستمرارية في بيئة عمل تتسم بالتعقيد.

ومن خلال التحول الرقمي، يمكن للشركات تحسين كفاءتها وفعاليتها، وتقديم تجارب متفوقة للعملاء، وتحقيق مزايا تنافسية قوية. بالإضافة إلى ذلك يساهم التحول الرقمي في تحسين العمليات الداخلية للشركة وتقليل التكاليف والوقت المستغرق فيها. ولذلك يجب على الشركات والمؤسسات أن تكون مستعدة لتبني التكنولوجيا الرقمية وتطوير استراتيجياتها بما يتوافق مع احتياجات السوق وتطلعات العملاء. في هذا السياق يعرف كل من مصطفى والمرجي (2018) التحول الرقمي بأنه "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها" (أحمد، 2023، ص. 22)

إنّ التحول الرقمي ليس مجرد تحدي تقني، بل هو تحول ثقافي وعلمي يتطلب التغيير و التكيف. لذلك يجب على المؤسسات السهر على توفير البنية التحتية اللازمة وتشجيع الابتكار و ريادة الأعمال والإهتمام بتدريب وتطوير الموظفين.

ولقد تزايد في الآونة الأخيرة الإهتمام بموضوع التحول الرقمي، وأثره على الأداء الوظيفي، من قبل الباحثين كدراسة الحسيني (2026) التي أبرزت قدرة الكوادر البشرية على التحكم في مختلف الأنظمة الرقمية بنسبة (81.76%) وكذا مساهمة هذه الأنظمة في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (78.26%)، إضافة إلى توفير الدعم المطلوب بنسبة (80.32%)، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: الإهتمام بالتدريب وتحسين البنية التحتية الرقمية، وحماية الأنظمة والبيانات وترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها العاملين بالمؤسسة لتحقيق أقصى درجات الإستفادة من هذه التقنيات لبلوغ الأهداف الإستراتيجية.

ورغم أن التحول الرقمي تكمن أهميته في تبني التقنيات الذكية، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي إلّا أن جوهر نجاحه يرتكز على المورد البشري. هذا الأخير الذي يعتبر المحرك الأساسي لإحداث التغيير الإيجابي، والتي تسعى المؤسسات الوصول إليه. كما أشار إليه "بيتر دركر" حيث يقول "أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان" (العج وذيب، 2022، ص. 72)

إن امتلاك أحدث الوسائل والتقنيات الرقمية دون وجود كوادر بشرية مؤهلة ومستعدة ذهنيا ومهاريا للتعامل معها، يظل استثمارا منقوص القيمة. فالمؤسسات التي تسعى للوصول إلى تحقيق أهدافها لابد لها من السعي لتحقيق التوازن بين الآلة والموارد البشري المؤهل للوصول إلى أعلى مستويات الأداء. في هذا الصدد أكدت دراسة حجار مرهون(2025) أنّ التحول الرقمي لم يعد خيارا، بل واقعا حتميا لضمان إستمرارية المؤسسات ولا يتحقق هذا المسعى إلّا من خلال الإهتمام بالموارد البشرية القادرة على التحكم الأمثل في مختلف التقنيات الرقمية، وبُناءً على ذلك تبرز أهمية تطوير الكفاءات البشرية، وصقل مهاراتهم كونها الركيزة الأساسية لنجاح استراتيجيات التحول الرقمي.

يعتبر أداء العاملين في أي منظمة كانت وفي أي مجتمع مطلبا أساسيا، ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، و أحد المؤشرات التي يستدل بها على نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها.

وانطلاقا من أهمية الأداء الوظيفي يأتي دور تقييم الأداء كعملية متكاملة تهدف إلى قياس الفجوات بين الأداء وتحفيز العاملين على بذل أفضل ما لديهم. كما يساعد التقييم في اكتشاف المواهب الحقيقية، وتصحيح مسارات العمل الخاطئة وجعل الترقيات والحوافز مرهونة بالمهارات والإمكانات التي يظهرها العاملين في إنجاز أعمالهم.

وتأتي هذه الدراسة كإسهام علمي تسعى للبحث في موضوع أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر)، حيث تعتبر هذه الشركة قطبا إقتصاديا مهما في منطقة الغرب الجزائري، فهي تسعى جاهدة لتعزيز تموقعها وفرض نفسها كقوة إقتصادية في ظل التحديات الكبيرة التي يفرضها سوق العمل المعاصر، ومن هذا المنطلق ركزت دراستنا على تبيان أثر التحول الرقمي بأبعاده (الوسائل المادية والبرامج، شبكة الإتصال، المورد البشري) على الأداء الوظيفي، وذلك لمعرفة مدى إسهام هذه الأبعاد في تحسين الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة.

بُناءً على ما سبق. تم تقسيم هذه الدراسة إلى ستة فصول متكاملة، وذلك وفق التسلسل التالي:

■ **الفصل الأول:** يتضمن عرض إشكالية الدراسة، فرضياتها، دوافع إختيار الموضوع، أهداف

الدراسة وأهميتها والمفاهيم الإجرائية، النموذج الإفتراضي للدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة وتعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الإستفادة منها.

■ **الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى تمهيد للموضوع ، تعريف التحول الرقمي، أهميته، فوائده، أشكاله، أبعاده، دوافعه، متطلباته، وسائله، مجالاته، وأخيرا معوقات التحول الرقمي وخاتمة الفصل.

■ **الفصل الثالث:** تم التطرق إلى تمهيد للموضوع، تعريف الأداء الوظيفي، أهميته، أنواعه، أهدافه، مكوناته، محدداته، طرق تحسينه، كما تم التطرق إلى تقييم الأداء الوظيفي، أهميته، أهدافه، وأخيرا تحديات وعوائق عملية تقييم الأداء الوظيفي وخاتمة الفصل.

■ **الفصل الرابع:** حيث تناولنا فيه الدراسة الإستطلاعية، ذكر فيها أهداف الدراسة ومنهج الدراسة، عينة الدراسة، حدودها المكانية والزمانية، أداة الدراسة ومواصفاتها وخصائصها السيكمترية. وتم التطرق أيضا إلى الدراسة الأساسية، أهدافها، حدودها المكانية والزمانية، أداة الدراسة ، عينة الدراسة وخصائصها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية.

■ **الفصل الخامس:** في هذا الفصل تم التطرق إلى عرض النتائج ودراساتها.

■ **الفصل السادس:** في هذا الفصل تم مناقشة وتفسير النتائج إلى جانب تقديم بعض التوصيات العلمية والعملية.

الفصل الأول :
تقديم الدراسة

(1) إشكالية الدراسة:

يشهد العالم اليوم تطورًا هائلًا في التكنولوجيا الحديثة حيث أصبحت التقنيات الرقمية جزءًا أساسيًا من حياتنا اليومية وسلوكياتنا الاجتماعية والمهنية، فقد أدى انتشار الذكاء الاصطناعي والتطبيقات الرقمية المتنوعة إلى إحداث تغييرات جوهرية في طرق التعلم والتواصل وأداء العمل، بل وأعاد تشكيل بيئات العمل على كافة الأصعدة.

في هذا السياق ظهر التحول الرقمي كعملية حيوية داخل المؤسسات والذي يتيح من خلاله دمج التقنيات الرقمية بهدف تحسين الأداء وتعزيز الكفاءات و الابتكار وتطوير القدرة التنافسية، حيث أشار فيرهوف وآخرون (verhoef et al ، 2021) إلى أن التحول الرقمي هو عملية متكاملة يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات من خلال إدخال التقنيات الرقمية في جميع عملياته. هذا التحول لا يقتصر فقط على أتمتة العمليات الحالية بل يتضمن كذلك تطوير وابتكار نماذج أعمال جديدة مما يساهم في رفع الكفاءة ودعم الابتكار وتمكين المؤسسات من مواكبة متطلبات السوق التي تتغير بوتيرة متسارعة (خلف الله، 2025)، كما أكد سيابل (Siebel، 2019) أن التحول الرقمي "ينشأ من تقاطع عدة تقنيات منها الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي، باعتباره قوة التكنولوجيا الرقمية " (خلف الله، 2025، ص. 44)

إن التحول الرقمي السريع فرض تحديات كبيرة على المؤسسات والشركات خصوصًا فيما يتعلق بتحسين وتنمية مهارات موظفيها، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، منها دراسة (بن عريمة و بوخلوة، 2024) والتي أجريت على عينة من عمال مؤسسة موبيليس بورقلة بهدف التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين، فأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر موجب وقوي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات ومن أهمها التركيز على تطوير البنية التحتية الرقمية بهدف تحقيق انسيابية العمل وبلوغ أعلى مستوى في الأداء. أما دراسة (غزال ومرغني، 2023) التي هدفت إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحول الرقمي بعبء المورد البشري على الأداء الوظيفي للعمال، في حين توصلت دراسة بوارار (bouarar، 2021) إلى أن التحول الرقمي عندما يطبق بفعالية فإنه يساهم كذلك في تسريع الإرتقاء بالأداء العملي للعاملين وتعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة لكل من العملاء والجمهور المستهدف، وذلك عبر توفير التكنولوجيا توظيفًا أمثل يضمن وفرًا في الجهد والوقت معًا (حميم وبلقرع، 2023). بينما دراسة (بوزيد و دراف، 2023) التي هدفت إلى معرفة أثر التحول الرقمي على العاملين لدى جامعة قاصدي مرباح بورقلة،

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي، كما توصلت دراسة (معاشو و مغني صنديد، 2025) إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، غير أن أثر التحول الرقمي تفاوت بين أبعاده المختلفة، فقد كان لبعد الكوادر البشرية التأثير الإيجابي الأكبر، بينما سجل بعد قواعد البيانات تأثيرا سلبيا، في حين لم يظهر بعدا التقنيات والعمليات أي تأثير ذو دلالة إحصائية.

تسعى الدراسة الحالية إلى تفكيك متغير التحول الرقمي إلى أبعاده الرئيسية المتمثلة في الوسائل المادية والبرامج، شبكة الإتصال، المورد البشري، وقياس أثر كل بعد على الأداء الوظيفي، فمن خلال إستعراض الأدبيات السابقة، نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في جانب مهم يمثل الفجوة البحثية التي تعالجها هذه الدراسة، والتي تتمثل في اهتمام الدراسات السابقة بقياس أثر التحول الرقمي في القطاعات الخدمية، وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، في حين الدراسة الحالية ينصب اهتمامها على القطاع الإقتصادي المقدم لخدمات المرافق العامة (إنتاج الكهرباء) - على حد إطلاع الطالب-؛ والذي يجمع بين معايير الربحية والإلتزام بالخدمة العامة. وعليه تتجلى الفجوة البحثية التي تستهدفها الدراسة الحالية، والتي تتمثل في قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة: الوسائل المادية والبرامج، شبكة الإتصال، والمورد البشري على الأداء الوظيفي داخل هذا القطاع محل الدراسة، ومنه يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

هل يوجد أثر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر)؟

ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية

للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر)؟

2. هل يوجد أثر لشبكة الإتصال على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء

والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر)؟

3. هل يوجد أثر للمورد البشري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء

والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التحول الرقمي لدى العاملين في الشركة

الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر) تبعا لمتغير الجنس؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر) تبعا لمتغير الجنس؟

(2) فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر).

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة الإتصال على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر).
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التحويل الرقمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر) تبعا لمتغير الجنس.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر) تبعا لمتغير الجنس.

(3) أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- ❖ الرغبة في التعمق بالموضوع من خلال حرص الطالب على تنمية معارفه العلمية في مجال الإدارة الحديثة.
- ❖ يعتبر التحويل الرقمي من بين أبرز المجالات التي تستقطب الطالب لما يحمله من تغيرات جذرية في أساليب العمل وطرق تقديم الخدمات داخل المؤسسات، مما يعزز المجال بتعمق أكثر في فهم كيف تساهم الإستراتيجيات الحديثة في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي
- ❖ التحويل الرقمي يعد جزءاً من إستراتيجية الدولة لتعزيز الإقتصاد الرقمي وتشجيع الابتكار وريادة الأعمال
- ❖ الحاجة لمعرفة أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الشركة

الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة التارقة- عين تموشنت(الجزائر).

❖ قناعة الطالب أن موضوع الدراسة يتوافق مع اتجاه التخصص بتسليط الضوء على مجالات الموارد البشرية مما يجعل الخوض فيه إمتداداً طبيعياً لمسيرته العملية.

(4) أهمية موضوع الدراسة:

■ تسليط الضوء على التحول الرقمي كمفهوم في تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثره على الأداء الوظيفي.

■ تقديم مادة علمية موثوقة حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

■ إثراء المكتبة بمعلومات حديثة عن متغيري الدراسة.

(5) أهداف الدراسة:

• تسعى الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر).

• تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي لدى العاملين في

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر).

• التعرف على أثر شبكة الإتصال على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء

والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر).

• التعرف على أثر المورد البشري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء

والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر).

• الكشف عن وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة التحول الرقمي لدى العاملين في الشركة

الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر) تبعا لمتغير الجنس.

• الكشف عن وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة

الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر) تبعا لمتغير الجنس.

(6) التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

وفيما يلي تعريف المتغيرات البحث تعريفاً إجرائياً:

التحول الرقمي:

إستبدال الطرق التقليدية في العمل بالتكنولوجيا الحديثة لتسريع إنجاز الأعمال، ويعرّف إجرائياً

بأنه الدرجة التي يتحصل عليها العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة

تارقة عين تموشنت(الجزائر) من خلال إجابتهم على مقياس التحول الرقمي، ويتكون من الأبعاد التالية:

0 الوسائل المادية والبرامج:

الوسائل المادية هي التجهيزات المستخدمة لإدخال البيانات وتخزينها ونقلها واسترجاعها و استقبالها وبثها للمستخدمين، أما البرامج فهي التي تعمل على إدارة المكونات المادية وتشغيلها.

0 شبكة الإتصال:

نظام لربط جهازين أو أكثر سلكيا أو لاسلكيا باستخدام تقنيات نظم الإتصالات من أجل تبادل المعلومات والموارد والبيانات المتاحة بينهما.

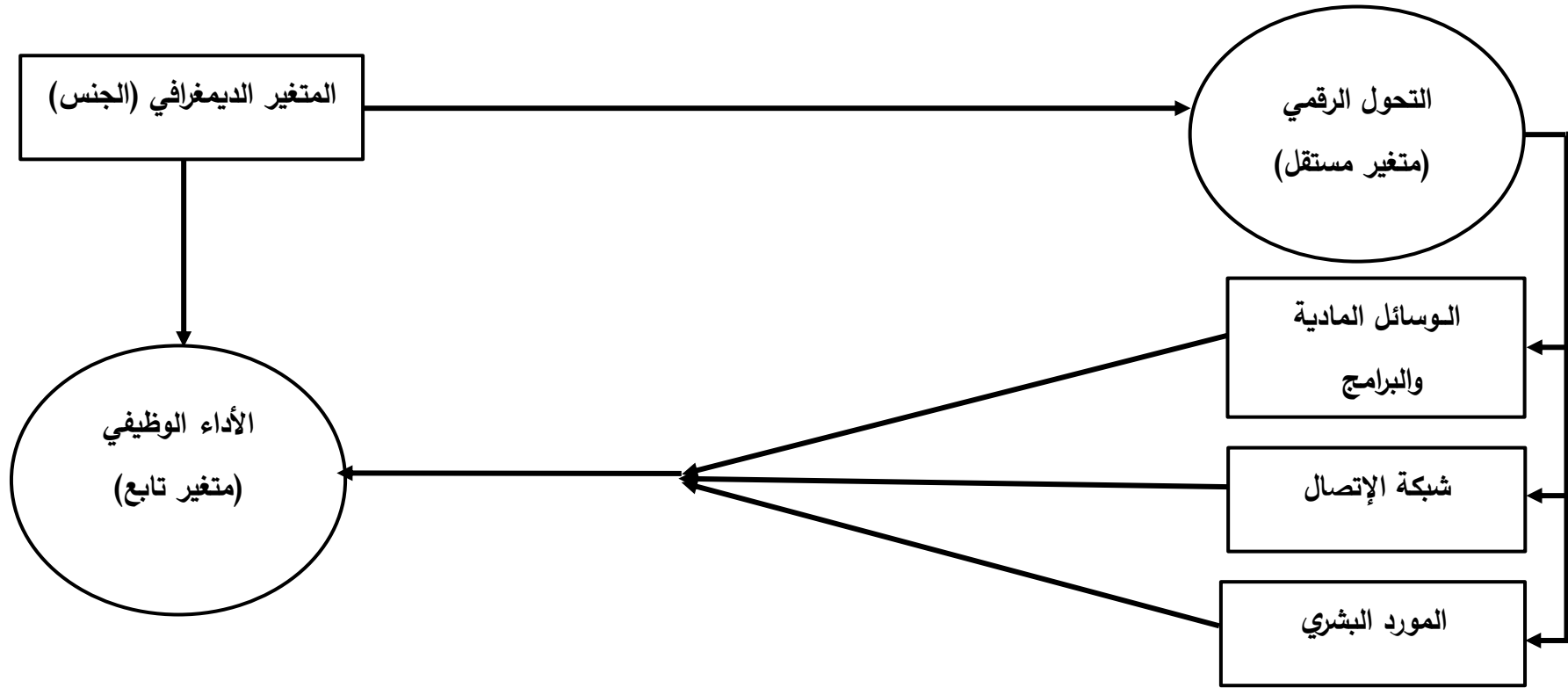
0 المورد البشري:

هو العنصر البشري العامل داخل المؤسسة.

الأداء الوظيفي:

قيام الموظف بإنجاز المهام الموكلة إليه من طرف المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بوظيفته، ويعرّف إجرائيًا بأنه الدرجة التي يتحصل عليها العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز-إنتاج الكهرباء وحدة تارقة عين تموشنت(الجزائر) من خلال إجابتهم على مقياس الأداء الوظيفي.

(7) النموذج الإفتراضي للدراسة:



الشكل رقم(1): يوضح النموذج الإفتراضي للدراسة الحالية

8) الدراسات السابقة:

1- الدراسات المحلية:

 دراسة "ركروك ومبني" (2022)، الموسومة بالإتصال الرقمي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المكتبات الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، والتي هدفت إلى التعرف على الدور الذي يؤديه الإتصال الرقمي في تفعيل الأداء الوظيفي وذلك من خلال الكشف على درجة استخدام الوسائل الإتصالية الرقمية وتأثيرها على الموظف المكتبي، حيث تم اعتماد عينة مكونة من 18 موظفا تم إختيارهم عن طريق المسح الشامل، إضافة إلى الإعتماد على المنهج الوصفي وتم استخدام الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي spss لتفريغ البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور مهم لشبكة الإتصال الرقمي في استحداث أنماط جديدة للأداء ساهم بشكل كبير في تطوير خدمات المكتبة الرقمية .

 دراسة "بوزيد ودراف" (2023)، الموسومة بأثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، والتي هدفت إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم الإستبيان كأداة للدراسة، بلغت عينة الدراسة 70 عاملاً، وتم الإعتماد على 50 إستمارة صالحة للدراسة، كما تم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن للتحول الرقمي دور إيجابي في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعة. كما يساهم الأداء الوظيفي في توفير مناخ ملائم لنجاح عملية التحول الرقمي من خلال التركيز على روح الجماعة والمبادرة.

 دراسة "عجال وجفال" (2023)، الموسومة بالتحول الرقمي ودوره في تطور خدمات المؤسسة العمومية -مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي (CNAS) لولاية ورقلة أنموذجاً، والتي هدفت إلى معرفة دور التحول الرقمي في تطوير جودة خدمات المؤسسة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة قصدية متمثلة في 48 موظفاً داخل المؤسسة، تم الإعتماد على الإستبيان لغرض جمع البيانات والإستعانة أيضاً بأدوات أخرى كالمقابلة والملاحظة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي spss، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المؤسسة تهتم بتوفير مختلف الوسائل والتقنيات الحديثة لضمان جودة الخدمات المقدمة.

 **دراسة "بن عريمة وبوخلوة" (2024)،** الموسومة بأثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة، والتي هدفت إلى إبراز أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة موبيليس بورقلة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين بلغت 41 عاملاً، وتم الإعتماد على الحزم الإحصائية SPSS لتحليل البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة مرتفع بالإضافة إلى مستوى الأداء الوظيفي المتوسط.

كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

 **دراسة "تعابني" (2024)،** الموسومة بدور الإتصال الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك فرع سكيكدة LA DRIK ، والتي هدفت الى التعرف على دور الإتصال الرقمي والتكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي والتعرف على جميع الوسائل التكنولوجية المعمول بها، ولقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي واستخدمت المقابلة والملاحظة واستمارة الإستبيان ، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 40 موظفاً تم اختيارهم بطريقة قصدية وتتمثل النتائج التي تم التوصل إليها في أن الإتصال الرقمي فعال في تحسين الأداء الوظيفي بشكل كبير، كما أحدثت وسائل الإتصال الرقمي تجديداً وتقدماً في شكل العمل وتسهيل إنجاز المهام وتوفير الجهد.

 **دراسة "بن أحمد وابن أحمد" (2025)،** الموسومة بالتحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات دراسة حالة، والتي هدفت إلى تقديم تحليل شامل لواقع التحول الرقمي في الجزائر، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي لدراسة الإحصائيات الرسمية الصادرة عن وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن قطاع الرقمنة في الجزائر لا يزال يواجه تحديات كبيرة على الرغم من المجهودات المبذولة من طرف الدولة لتعزيز الرقمنة في مختلف المجالات، ويعكس ذلك الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتجاوز العقبات التقنية والتنظيمية وتعزيز البنية التحتية الرقمية لتحقيق تقدم ملموس.

 **دراسة "بهلول" (2025)،** الموسومة بدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA وكالة تبسة 491، والتي هدفت إلى التعرف على أهمية التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية، تم الإعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة بالإضافة إلى دعم النتائج بالمنهج التحليلي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي: البنية التحتية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، الرقمنة، والموارد البشرية وبين الأداء الوظيفي. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات

أبرزها: إقامة دورات تدريبية لفائدة موظفي البنك والإستغلال الأمثل للكفاءات الرقمية لمسايرة التغيرات التكنولوجية الحديثة.

 **دراسة "رباحي" (2025)،** الموسومة بأثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء الوظيفي لهيئة التدريس في المؤسسات الجامعية الجزائرية: دراسة حالة عينة من أساتذة كليات العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات الشرق الجزائري، والتي هدفت إلى تحليل أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها الخمسة والمتمثلة في : الموارد المادية (الأجهزة) ، الشبكات، البرمجيات، قواعد البيانات ، وكفاءة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس ، تم الإعتماد على المنهج الوصفي مدعوما بمقاربة كمية ، وتم إستخدام الإستبيان على عينة مكونة من 322 أستاذًا، إعتمدت الدراسة على برنامج SPSS كما تم استخدام برنامج AMOS للتأكد من جودة مؤشرات مطابقة النموذج الإفتراضي للدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات المدروسة، مع بروز أثر إيجابي لبعد كفاءة المورد البشري

2- الدراسات العربية:

 **دراسة "بغدادى" (2024)،** الموسومة بالتحول الرقمي وعلاقته بالتنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية نموذج مقترح، والتي هدفت إلى الكشف عن واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وبيان واقع التنمية المستدامة في إدارتها، إعتمدت الدراسة المنهج المختلط، وظفت الدراسة الإستبيان من خلال الإعتماد على المنهج الكمي، واستخدمت المقابلات شبه المنظمة كأدوات بحثية للدراسة النوعية، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في ثلاث جامعات فلسطينية للعام الدراسي 2024/2023 وهي جامعة الخليل، جامعة القدس، الجامعة العربية الأمريكية، تم الحصول على استجابات (342) من الأكاديميين كعينة للدراسة الكمية، أما الدراسة النوعية فشارك فيها إداريون، وأظهرت نتائج الدراسة الكمية وجود علاقة إرتباطية قوية ذات دلالة إحصائية لواقع التحول الرقمي في ترسيخ مبادئ التنمية المستدامة، أما الدراسة النوعية فأوضحت أنه يمكن الإستفادة من التحول الرقمي كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.

 **دراسة "عليجة وعمران" (2024)،** الموسومة بدور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات البنوك التجارية العاملة بمدينة الخمس، والتي هدفت إلى إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء الوظيفي في مجموعة من المصارف التجارية الواقعة بمدينة الخمس، تمثلت عينة الدراسة في 80 مفردة من القيادات الإدارية بتلك البنوك، كما تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي، وتم الإعتماد على أداة الإستبيان المناسبة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتم التوصل إلى النتائج التالية : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء الوظيفي بتلك المصارف.

 **دراسة "بوهزاوي والجهمي" (2024)،** الموسومة بدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، والتي هدفت إلى توضيح دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان وزع على عينة الدراسة البالغة 80 مفردة من العاملين بشركة محل الدراسة، تم استعادة 65 استبياناً بنسبة 81%، وبالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في الرؤية والتخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، البنية التحتية، أمن المعلومات، وتطوير الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدار الجديد.

 **دراسة "المناخيلي" (2024)،** الموسومة بالتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في القاهرة، والتي هدفت إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمراكز التكنولوجيا في محافظة القاهرة بالدولة المصرية، تم الإعتماد على تصميم استبيان وزع على عينة حجمها 410 مفردة من العاملين، كما تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS، وتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بالتحول الرقمي لتأثيره الكبير على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات التي تتطلع لضمان استمراريته وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

 **دراسة "حجه وأودية" (2024)،** الموسومة بعنوان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإنتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين، والتي هدفت إلى إبراز فعالية أداء الكوادر البشرية في ظل التحول الرقمي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعتماد 212 إستبانة صالحة من بين 242 إستبانة وزعت على الموظفين، وتم تغريغ المعطيات من خلال البرنامج الإحصائي (smart pls)، وأظهرت النتائج أن لممارسات الموارد البشرية تأثيراً متوسطاً على التحول الرقمي.

 **دراسة "علي" (2025)،** الموسومة بالتحول الرقمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، والتي هدفت إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية قدرها 87 عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البدنية

وعلوم الرياضة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها : توفير الكلية على قواعد بيانات إلكترونية للأبحاث العلمية والمراجع، وكان من أهم التوصيات العمل على تطوير البنية التحتية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.

 **دراسة "الوكيل و محمد" (2025)،** الموسومة بتأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، والتي هدفت إلى إبراز تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام إستبيان وزّع على جامعتين: جامعة المنوفية بمصر 400 مفردة، كليات بريدة الأهلية بالسعودية 352 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :توافر أبعاد كل من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، الكفاءة التشغيلية، والأداء الوظيفي بمستويات متوسطة إلى مرتفعة، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

3- الدراسات الأجنبية:

 **دراسة "روميرو وآخرون" (2024)،** الموسومة بالتحول الرقمي والكفاءات الرقمية في الإستدامة التنظيمية لدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في ليما بيرو، والتي هدفت إلى معرفة تأثير التحول الرقمي والكفاءات الرقمية وإدارة الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية للشركات الصغيرة، باستخدام المنهج الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية، تم استطلاع آراء 307 من قادة الأعمال بين يناير ومارس 2024، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي والكفاءات الرقمية يؤثران بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية الرقمية مما يؤثر إيجابياً على الثقافة التنظيمية ويعزز الممارسات المستدامة.

 **دراسة "عبد الرحيم، جينغ، لي، روبيو" (2024)،** الموسومة بتقييم أثر مبادرة التحول الرقمي التي تركز على الموظفين على الأداء الوظيفي :الدور الوسيط لتمكين الرقمي، والتي هدفت إلى تقييم فعالية مبادرة التحول الرقمي التي تتركز على الموظفين تحديداً التدريب على المهارات الرقمية، وذلك من خلال الدور الوسيط لتمكين الرقمي للموظفين، تم تصميم إستبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 214 موظفًا و89 مشرفًا مباشرًا عليهم في أربع مؤسسات مصرفية في الصين، وأجري تحليل الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، وأظهرت النتائج ما يلي: وجود أثر إيجابي لكل من تدريب الموظفين على المهارات الرقمية على أدائهم الوظيفي، فضلاً عن الدور الوسيط الذي يلعبه تمكين الموظفين رقمياً. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ينبغي على الشركات النظر إلى التحول الرقمي كأداة لتمكين الموظفين، والتي يمكن أن تساعد في حال تطبيقها بشكل صحيح على تحسين أداء الموظفين.

 دراسة "ويدودو، روبانتي، ويدودو، سيلفيانتا" (2024)، الموسومة بدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي والتي هدفت إلى معرفة آثار التحول الرقمي وتداعياته على أداء ومهارات الموظفين في قطاع خدمات الموانئ 2 سيريبون وتم استخدام المنهج الكمي والإنحدار الخطي البسيط ، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن عوامل مثل الدافعية والقدرة والمعرفة والخبرة بالإضافة إلى التحول الرقمي لها تأثير إيجابي وملحوس على أداء الموظفين. كما توصي هذه الدراسة بضرورة قيام القادة وصناع القرار بتصميم وتنفيذ إستراتيجيات فعّالة للتحول الرقمي، بالإضافة إلى تعزيز فهم دور ثقافة المؤسسة والقيادة في دعم هذا القرار .

 دراسة "شويده، أبو ريا، ومنصور" (2024)، الموسومة بأثر التحول الرقمي للمؤسسات على الأداء الوظيفي دراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة. والتي هدفت إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي للمؤسسات على الأداء الوظيفي للموظفين في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم إشراك عينة من 50 موظفًا من مختلف القطاعات والمؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة لإجراء البحث، وتظهر النتائج أن أداء الموظفين يتأثر بشكل أكبر بالتحول الرقمي للمؤسسات والذي يمكن أن يؤثر على جوانب عديدة من العمل والإنتاجية.

 دراسة "أنغاريني، راهايو، سوندجوتو، فيتريانتي" (2026)، الموسومة بأثر التحول الرقمي التنظيمي وإعتماد تكنولوجيا الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة Indonesia PT PAL والتي هدفت إلى معرفة أثر التحول الرقمي واعتماد تكنولوجيا الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة أندونيسيا، وهي شركة مملوكة للدولة تعمل في قطاع تصنيع الدفاع الوطني، تم استخدام منهج تفسيري كمي ، واعتمدت الدراسة تصميمًا شاملاً شمل كل الموظفين الدائمين البالغ عددهم 1444 موظفًا كما تم الإعتماد على أداة الاستبيان باستخدام مقياس ليكارت الخماسي ، وتم الإستعانة ببرنامج spss لتفريغ البيانات وأظهرت النتائج أن للتحول الرقمي أثر إيجابي وهام على أداء الموظفين كما تبرز النتائج أيضا أن التحول الرقمي يحقق أفضل نتائج الأداء عند دعمه بتبني الموظفين الفعّال لتقنيات إدارة الموارد البشرية. كما أوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي التي تركز على العنصر البشري لتعزيز أداء الموظفين بشكل مستدام.

9) تعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

بعد استعراض الجهود البحثية السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة، والتي تم تطبيقها في البيئة المحلية ، العربية و الأجنبية إستفاد الطالب منها في:

- فهم الموضوع وبناء تصور شامل له.
 - إثراء الجانب النظري لموضوع الدراسة.
 - الاستفادة منها في دعم إشكالية الدراسة، صياغة الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.
- ويتضح كذلك من خلال الدراسات السابقة مجموعة من النقاط التالية:

- من حيث الموضوع:

تتفق الأدبيات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث موضوع الدراسة إلا أنها تختلف عنها من حيث تناول متغيراته.

- من حيث العينة:

تنوعت عينة الدراسات السابقة فركزت بعضها على موظفي الجامعات، بينما اهتمت دراسات أخرى بتسليط الضوء على موظفي البنوك التجارية، في حين استهدفت دراسات أخرى القطاع الرياضي بالإضافة أيضا لقطاع الدفاع الوطني. هذا التنوع في عينة الدراسة أسهم في اختلاف النتائج بسبب اختلاف طبيعة كل قطاع.

- من حيث المنهج:

تنوعت الدراسات في استعراضها للمنهج المتبع، فاتفقت بعض الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (عجال وجفال، 2023)، ودراسة (سعد الله، 2024) بالإضافة أيضًا إلى دراسة (عليجة وعمران، 2024)، ودراسة (بوزيد و دراف، 2023)، ودراسة (بوهزاي و الجهمي، 2024) ودراسة (بن أحمد و بن أحمد، 2025) ودراسة (حجه وأودية، 2024) كذلك دراسة (الوكيل ومحمد، 2025) ، في حين اختلفت هذه الدراسات مع دراسة (ركروك ومبني، 2022) ودراسة (بن عريمة و بوخلوة، 2024)، ودراسة (شويده، أبو ريا، ومنصور، 2024)، في تبنيها المنهج الوصفي و دراسة (روميرو وآخرون، 2024) التي اعتمدت على المنهج الكمي بالإضافة إلى دراسة (ويدودو، روبانتي، ويدودو، سيلفياننتا، 2024)، أيضا دراسة (أنغاريني، راهايو، سوندجوتو، فيتريانتي، 2026) ، أما دراسة (علي، 2025) فاعتمدت المنهج الوصفي بأسلوب المسحي، في حين اعتمدت دراسة (بهلول، 2025) المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، بينما اعتمدت دراسة (رباحي، 2025) على المنهج الوصفي مدعوما بمقاربة كمية

- من حيث أدوات الدراسة:

تشير نتائج استعراض الدراسات السابقة إلى إجماع منهجي كبير حول فعالية الإستبيان كونه الأداة الأكثر إستخداماً في هذا الحقل البحثي، ماعدا دراسة (بغدادى، 2024) التي إستخدمت أداة الإستبيان بالإضافة إلى أداة المقابلة

- من حيث النتائج:

أظهرت المخرجات البحثية تبايناً بين الدراسات يعود في جوهره إلى إختلاف الغايات والأهداف التي سعت كل منها لتحقيقها.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

تمهيد

- 1- تعريف التحول الرقمي
- 2- أهمية التحول الرقمي
- 3- فوائد التحول الرقمي
- 4- أشكال التحول الرقمي
- 5- مستويات التحول الرقمي
- 6- أبعاد التحول الرقمي
- 7- دوافع التحول الرقمي
- 8- متطلبات التحول الرقمي
- 9- وسائل التحول الرقمي
- 10- مجالات التحول الرقمي
- 11- معوقات التحول الرقمي

خلاصة

تمهيد:

تشهد التقنيات الحديثة وبخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولات جذرية في أنحاء العالم، مما يعزز جميع جوانب حياتنا من خلال تقديم خدمات متطورة بدعم قوي من التكنولوجيا. يتجسد التحول الرقمي كمفهوم أساسي تستفيد منه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تقوم هذه التطبيقات بتحويل المعلومات بأشكالها المتعددة سواء كانت نصية أو صوتية أو بصرية إلى صيغ رقمية. ويظهر الذكاء الاصطناعي كلاعب حيوي في عملية الرقمنة، حيث يعزز الإقتصاد ويساهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز الوصول إلى المعرفة والخدمات العامة. إن التحول الرقمي يمثل تحولات ضرورية وحاسمة في عالم الأعمال والمؤسسات.

يعد تبني وتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التطوير والنجاح في سوق سريع التغيير. وفي سياق هذه الدراسة يكتسب التحول الرقمي أهمية بالغة باعتباره أحد المتغيرات المؤثرة على الأداء الوظيفي ومحوراً مهماً لفهم العلاقة بين التطوير والموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة. يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على تعريف التحول الرقمي من كل جوانبه النظرية، وإبراز أهميته داخل المؤسسة وفوائده، كما يتناول الفصل أشكال التحول الرقمي وأبعاده المختلفة ودوافعه ومتطلباته إضافة إلى الوسائل الضرورية لتطبيق التحول الرقمي والمجالات المختلفة له، وتسليط الضوء على معوقاته.

1- تعريف التحول الرقمي

في وقتنا الحالي تهدف مختلف الشركات والمؤسسات حول العالم إلى التميز وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، في حين يلعب التحول الرقمي دوراً بارزاً في تحقيق هذه الأهداف ومساعدة مختلف المؤسسات على التطور، وقد نال إهتماماً واسعاً من قبل الباحثين نظراً لدوره الحيوي في تنمية القدرات الفردية والجماعية داخل المؤسسة.

لغة

التحول: حسب الخثمي (2011) المقصود به " تحويل الشيء أو التنقل من موضع إلى موضع آخر أو من نشاط إلى نشاط أو من حال إلى حال، والتحول إلى تحول شيء أي انصرف إلى غيره " (غزال ومرغني، 2023، ص. 3)

الرقمي: "من الرقمنة وأصل الكلمة هو الرقم، والرقم هو العلامة، وفي علم الحساب هو الرمز المستعمل للتعبير عن أحد الأعداد البسيطة" (غزال ومرغني، 2023، ص. 3)

إصطلاحاً

أشار الفتلي (2024) إلى أن التحول الرقمي (digital transformation) هو اعتماد التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال بطريقة أكثر كفاءة وإنتاجية، حيث يتضمن إيجاد طرق جديدة ومختلفة لممارسة الأعمال التجارية والتفاعل مع العملاء، كما أكد الفتلي أن التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل والعلاقة التجارية، يمكن أن يغيّر بشكل أساسي الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأعمال لكل من العملاء الداخليين والخارجيين.

ويعرّفه الهادي (2002) على أنه عملية تسعى إلى تغيير طرق الإنتاج بالمنظمة وطرق توزيع الخدمات المصممة من قبل، من خلال استبدال استخدام العناصر المادية بأخرى إفتراضية مثل: طرق الوصول للزبائن وطرق تصميم الخدمات والتقييم ومعرفة آراء المستفيدين من خدمات المنظمة عبر الإنترنت، وكذلك استبدال العمليات التي تتطلب تفاعلات فيزيائية بأخرى إلكترونية مثل: المؤتمرات عبر الويب والتدريب عن بعد، بالإضافة إلى استبدال مهام الأفراد واستخدامهم المادي بأخرى إفتراضية (عماشة، 2020) ويعرّفه القعود على أنه " العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال.تغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء.تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة " (القعود، 2025، ص. 25)

كما أشار هايفين وباور (2018) إلى أن التحول الرقمي هو " تطبيق التقنيات الرقمية للتأثير بشكل أساسي على جميع جوانب الأعمال والمجتمع " (بن عريمة وبخلوة، 2024، ص. 286) ووفق تشاينك (2023) schank فإن التحول الرقمي هو عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب الشركة، إذ يركز على جانب مهم من جوانبها وهو خلق فرص جديدة لزيادة الدخل، إذ تشير هذه الأخيرة إلى مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى زيادة الإيرادات من خلال التركيز على تطوير المنتجات وخدمات جديدة وتوثيق العلاقات مع العملاء الحاليين أو فتح أسواق جديدة أو السهر على تخفيض التكاليف التشغيلية الكلية. كما يرى أيضاً أن أساس التحول الرقمي هو تغيير المنظمة إلى منظمة تعتمد على البيانات وتعمل بطريقة سلسة، وهذا ما يتطلب تركيزاً على فهم مختلف إحتياجات العملاء وتوقعاتهم والإعتماد على البيانات لتوجيه القرارات توجيهاً سليماً واستهداف تطوير مختلف العمليات (خلف الله، 2025)

وحسب شاوشي وخلوف يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه "عملية انتقال المؤسسات من النموذج التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمات الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة في شكلها التقليدي إلى

الشكل الإلكتروني الذكي" (شاوشي وخلوف، 2023، ص. 19)

كذلك يشير مفهوم التحول الرقمي حسب أمين (2020) إلى الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع استراتيجيات للتحول الرقمي ونشر ثقافته وتصميم البرامج التعليمية الرقمية، بالإضافة للمتطلبات البشرية والتكنولوجية والأمنية والتشريعية (أحمد، 2023، ص. 22)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تقديم تعريف شامل للتحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء منتجات وخدمات تجارية جديدة أو محسنة، يمكن أن يشمل ذلك كل شيء من أتمتة العمليات اليدوية إلى إنشاء تجارب عملاء جديدة تماماً، كما يمكن أن نعرفه أيضاً على أنه تحول تنظيمي متكامل بغرض تسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية ورفع جودتها للوصول إلى مرحلة النضج الرقمي.

2- أهمية التحول الرقمي:

حسب شاهين (2014) تكمن الحاجة إلى التحول الرقمي من خلال الآتي:

سرعة الحصول على المعلومات:

حيث أصبحت عملية الحصول على المعلومات عملية مرنة وتتم بسلاسة من خلال الاعتماد على الوسائل التكنولوجية المتطورة إلى جانب ثورة الإتصال واستخدام شبكة الإنترنت

زيادة الإنتاج العلمي:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات ذات أهمية كبيرة حيث لبست ثوباً جديداً تجسّد في الإنتاج العلمي من خلال الأبحاث والرسائل العلمية وغيرها التي خدمت البشرية بشكل عام

التطور التكنولوجي الهائل:

ساهم التحول التكنولوجي في بروز معدات ووسائل إلكترونية متطورة للتعامل مع مجتمع حديث باسم مجتمع المعرفة التقنية

حماية البيئة:

حيث أصبح للتحول الرقمي دور بارز في التقليل بشكل كبير من تبعات التلوث الناتج عن النفايات جرّاء استخدام الطرق الإدارية التقليدية، ترتب على ذلك الحد من الهدر المالي والتحول إلى التعامل الرقمي

سهولة التحويل والنقل:

أصبح التعامل الإلكتروني أكثر مرونة، فمن السهل إعادة التوجيه والنقل وإحداث تعديل فيها دون خسائر مادية في استخدام الأوراق ولا تضيق للوقت والجهد (أبو زيد، 2025)

كما أن التحول الرقمي ليس مجرد موضة عابرة بل هو حقيقة من حقائق العصر الرقمي، بعد الأزمة الاقتصادية العالمية في عام 2008 أدى التحول الرقمي إلى إحداث تغييرات ملموسة في كيفية تعامل الأفراد والأعمال مع المال، فالشركات التي لا تتبع التطورات الرقمية بسرعة كافية قد تجد نفسها في خطر الخروج من السوق، وكمثال على ذلك نذكر شركة نوكيا (أبو كيلة، 2025، ص. 34)

و أشار غريفيثس (Griffiths, 2019) إلى تزايد الأهمية الكبيرة للتحول الرقمي باعتباره:

- يساهم في تنمية الكفاءة التشغيلية والإنتاجية من خلال استخدام التقنيات الرقمية مما يؤدي إلى أتمتة العمليات اليدوية وتسهيل سير العمل والقضاء على عامل التكرار.
- يمكن من الاستفادة من التقنيات الرقمية ومساعدة الشركات في فهم احتياجات وميول عملائها، وهذا ما يسمح بتوفير الخيارات اللازمة حسب الطلب وتنمية التواصل مع العملاء، مما ينعكس إيجابياً على العملاء وتحسين تجاربهم.

- يساهم التحول الرقمي في زيادة المرونة التنظيمية حيث يمكن استخدام التقنيات الرقمية للاستجابة السريعة من قبل الشركات لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء وتطوير التكنولوجيا، مما يساعدهم على الحفاظ على القدرة التنافسية، كما يمكن فتح أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.
- استخدام التقنيات الرقمية يسهل على الشركات جمع وتحليل واستخدام البيانات للحصول على نظرة مسبقة لمختلف عملياتها وعملائها وتجاهات السوق، وهذا بدوره يمكن من الوصول إلى قرارات أكثر وضوحاً واستنارة.

- خفض التكاليف يعد من أبرز الفوائد التي يوفرها التحول الرقمي للمنظمات من خلال التقليل من اعتماد العمليات اليدوية وبالتالي تقليل الأخطاء وتحسين الإنتاجية (خلف الله، 2025)

كما أشار صباح (2021) إلى أهمية التحول الرقمي في المؤسسات وخاصة الحكومية من خلال تحقيقها للعديد من المكاسب الإيجابية المرتبطة بريادة الأعمال والإبتكار وتطوير الأداء من خلال:

- كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية : يعتمد نجاح التحول الرقمي الحكومي على تصميم أدواته وخدماته وفقاً لرؤية المواطنين ومتطلباتهم، لتحقيق تعامل أكثر كفاءة بين القطاعين العام والخاص.
- تحسين عملية اتخاذ القرار: تساهم الأنظمة المعلوماتية المتقدمة في دعم الإدارة لاتخاذ قرارات دقيقة وفي الوقت المناسب، مع تقليل هامش الخطأ البشري ورفع كفاءة العمليات.
- يؤدي تطبيق التحول الرقمي إلى مكافحة الفساد ، واختصار الإجراءات الحكومية ، وإرساء بيئة معلوماتية تدعم تحقيق الشمول المالي والقضاء على المعاملات غير المشروعة.
- يعزز التحول الرقمي الشفافية من خلال توفير منصة واضحة وموحدة للتواصل مع الجمهور،

وضمان المساواة في فرص الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأعمال التجارية وفرص الإستثمار الواعدة .

- يمكن التحول الرقمي من ابتكار أساليب تقديم الخدمات، واستبدال النماذج التقليدية بحلول أكثر فعالية.

- يمثل التحول الرقمي مساراً إستراتيجياً حتمياً لتطوير الخدمات الحكومية، ومواكبة الثورة التكنولوجية عبر أتمتة العمليات ورقمنة الخدمات بما يضمن إستدامة التطوير والإبتكار (أبو لحية، 2024)
- فيما أكد وليد (2006) على أهمية التحول الرقمي من خلال:
- زيادة وتيرة الأداء في انجاز مختلف الأعمال
- المراقبة المستمرة والتقييم
- تقليص النفقات المتعلقة بالخدمة نتيجة تقليص زمن التنفيذ (كتاف وإنزارن، 2024)

3- فوائد التحول الرقمي :

يمكن لأي نشاط تجاري تقريباً في أي سوق أن يستفيد من التحسينات التشغيلية المدفوعة رقمياً التي تخلف قيمة أكبر للعملاء والموظفين والشركاء، وتشمل بعض الفوائد التي يمكن أن يقدمها التحول الرقمي مايلي:

- رؤية قابلة للتنفيذ أكثر عمقاً على أساس التحليلات.
- عمليات أسرع وأكثر كفاءة.
- زيادة القدرات.
- خفض التكاليف.
- تحسين السلامة والجودة والإنتاجية (المصري، 2025، ص. 84)
- كما أكد الطراونة (2025) على أن التحول الرقمي يسمح بتحقيق فوائد مهمة للمنظمة أبرزها:
- تحسين الأداء :** وذلك من خلال استبدال الأعمال التي يؤديها الإنسان بشكل روتيني وبوسائل تقليدية وهذا ما يسمح بإنجاز المهام بوتيرة أسرع.
- تحسين تجربة العميل:** تركز على توفير الخدمات في أقل وقت ممكن لتلبية حاجات محددة.
- وحسب شديد (2021) فإن من فوائد التحول الرقمي مايلي:
- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أدائها، وإدخال خدمات جديدة.
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقى الخدمة العامة، بالإضافة الي قلة وانعدام الأخطاء (طبيي وبلغابة، 2024، ص. 26)

في حين أشار أحمد(2023) إلى أن للتحويل الرقمي فوائد عديدة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر النقاط التالية:

- يعمل التحويل الرقمي على توفير التكلفة والجهد بشكل أكبر.
- يعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها.
- يحسن جودة البرامج والخدمات وتبسيط الإجراءات بهدف الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

- يولد فرصا للإبتكار والإبداع بعيدا عن الأساليب التقليدية والروتين في تقديم الخدمات.
- إستبدال العمليات التقليدية بالعمليات الرقمية.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات واكتساب رضا المستفيدين.
- تحسين جدوى الإستثمار وتحقيق أهداف التنمية الشاملة.
- كما أشارت إبتسام(2022) إلى أن من فوائد التحويل الرقمي مايلي:
- يمنح التحويل الرقمي حيزا كبيرا للإبداع من خلال إبتكار طرق حديثة لتقديم الخدمات ، بخلاف الطرق التقليدية.

- تمكين المديرين من متابعة سيرورة العمل ببسر ووضوح أكبر.
- المساهمة في دعم الشركات وتمكينها من جذب المزيد من العملاء.
- الإعتماد على أسلوب أكثر تنظيما وسلاسة لبلوغ أفضل النتائج بجهد أقل.
- تلبية حاجيات العملاء والمواطنين (عامر وعتيق، 2025)
- وحسب الهيئة العراقية لخبراء التكنولوجيا (2020) فإن من أبرز فوائد التحويل الرقمي مايلي:
- تطوير طرائق العمل وتجديد الأفكار
- إحداث تغيير جذري في الخدمات المقدمة للأفراد، بمختلف المجالات (الصحة والتعليم والأمن)
- بهدف تحسين تجاربهم ورفع إنتاجيتهم(بوعتلي، 2023)

4- أشكال التحويل الرقمي :

حسب سهيلة (2011) إن للتحويل الرقمي أشكال ودرجات متعددة وذلك حسب طبيعة المؤسسة ونوع التقنية المطلوبة، ومن أبرز التقنيات الأكثر إنتشاراً:

تطبيقات الهواتف الذكية :

تعد من أبرز الأدوات للإستخدام حيث تسمح للمؤسسات بتطوير تطبيقات خاصة لإدارة أنشطتها

وتوفير خدماتها لأعضاء المستفيدين.

الحوسبة السحابية:

تسهل الحصول على مصادر وأنظمة حاسوبية عبر الإنترنت تشمل التخزين والنسخ الاحتياطي والمزامنة الذاتية وإدارة المهام والاتصالات عن بعد (بلمختار وهواري، 2025)، كما أشار شاهر (2021) في السياق ذاته أن الحوسبة السحابية تعني "توفير موارد تقنية المعلومات حسب الطلب عبر الإنترنت مع تسعير التكلفة حسب الاستخدام، فبدلاً من شراء مراكز البيانات الفعلية وامتلاكها والاحتفاظ بها، يمكنك الاستفادة من الخدمات التكنولوجية مثل: إمكانية الحوسبة، والتخزين وقواعد البيانات" (قرين، 2023، ص.

(63)

أما بالنسبة لأنواع الحوسبة السحابية فهناك أربعة أنواع تتمثل فيما يلي:

السحابة العامة:

تعتبر سحابة حاسوبية يتم صيانتها وإدارتها من قبل أطراف ثالثة، في هذا النموذج يتم دمج عمليات وبيانات عدة عملاء في أنظمة التخزين والخوادم والبنية التحتية السحابية الأخرى حيث يعمل العملاء في نهاية السحابة دون معرفة بعضهم البعض وقد يستخدمون نفس أنظمة التخزين والخوادم.

السحابة الخاصة:

هذا النموذج يناسب المنظمات التي تهتم بالحفاظ على خصوصية بياناتها، حيث تقوم الشركات في السحابة الخاصة ببناء بنية تحتية خاصة بها وتديرها بشكل داخلي، حيث تملك الشركات في هذا النموذج السيطرة على مواردها باستخدام البنية التحتية.

السحابة الهجينة:

هذا النموذج يجمع بين مزايا السحابة العامة والخاصة، في السحابة الهجينة يمكن للمستخدمين تملك بعض الأجزاء ومشاركة البعض الآخر وذلك وفقاً للتحكم الذي يمتلكونه، يوفر هذا النموذج التوسع والتوفير عند الطلب ولكنه يتضمن تحديات إضافية في توزيع الطلبات عبر بيئات مختلفة.

سحابة المجتمع:

في هذا النوع يمكن لمستأجرين متعددين العمل على نفس المنصة حيث يكون لديهم نفس المخاوف أو الاهتمامات مثل: الأمن والإمتثال، إذ يمكن أن تكون هذه السحابة داخلية أو من قبل أطراف ثالثة وتضيف بيئة داخلية وخارجية (خلف الله، 2025، ص ص 59-60)

إنترنت الأشياء (IOT) :

يربط بين الأجهزة الذكية مثل المستشعرات والحواسيب والمركبات مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية بشكل ملحوظ (بلمختار وهواري، 2025) وفي السياق نفسه أشار كل من مهدي وفرنان إلى مفهوم إنترنت الأشياء على أنها عبارة عن شبكة ضخمة تمتاز بالقدرة على ربط جميع الأجهزة والمكونات المادية ببعضها البعض بواسطة الشبكة أو الخدمة مما يسهل إتخاذ قرارات تنفيذية (مهدي وفرنان، 2021)

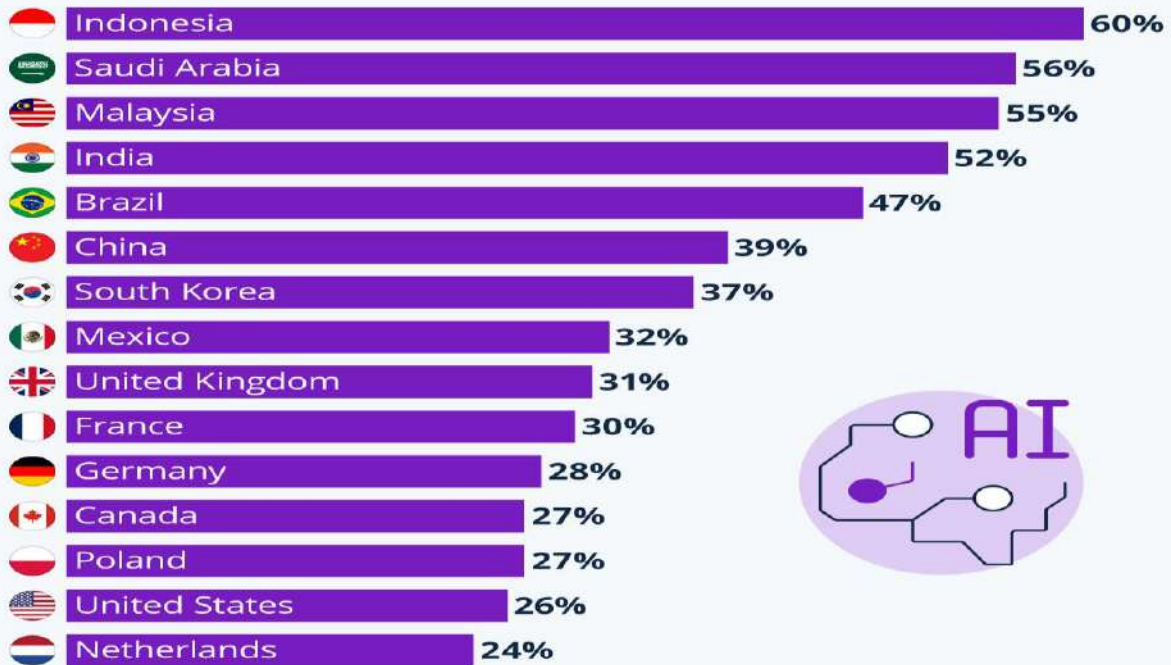
الذكاء الاصطناعي :

من خلال محاكاة الذكاء البشري تساعد أنظمة الحاسوب في تحليل البيانات واتخاذ القرارات وحل المشكلات (بلمختار وهواري، 2025)، وفي السياق ذاته عرّفت (هنا، 2021) الذكاء الاصطناعي بأنه فرع من فروع علم الحاسوب، وهو العلم الذي يجعل الآلات تفكر مثل البشر، بمعنى حاسوب له عقل ويعرّف كذلك بأنه اتسام البرامج الحاسوبية بسلوك وخصائص معينة تجعلها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها ، ومن أهم هذه الخصائص قدرتها على التعلم والإستنتاج، و رد الفعل على أوضاع لم تبرمج من قبل، وعليه فهي أنظمة وأجهزة تحاكي الذكاء البشري لأداء المهام، والتي يمكن أن تحسن من نفسها إستنادًا إلى المعلومات التي تجمعها(مناصري، 2024، ص. 89)

وفي ضوء هذا المفهوم تم إجراء إستطلاع حديث أجرته شركة Statista Consumer Insights عن تباين الرؤى بشأن توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات متعددة فعلى سبيل المثال وفقا للإستطلاع أبدى 60% من المشاركين عن تفاعلهم الإيجابي واهتمامهم البالغ باستخدام الذكاء الاصطناعي، بينما لم تتعدى هذه النسبة 24% في هولندا. يبدو أن الدول الأوروبية أكثر تحفظا وأقل حماسا تجاه هذه التقنية، بينما أجابت نسبة أعلى من المستطلّعين في الدول الآسيوية والشرق أوسطية التي شملها الإستطلاع بإيجابية. وقد كان هذا هو الحال في ماليزيا (55%)، والهند (52%)، والصين (39%)، وكوريا الجنوبية (37%). أما في أمريكا الشمالية، فكانت الصورة أكثر تباينًا، حيث قال نحو ربع البالغين الأمريكيين إنهم متحمسون للذكاء الاصطناعي في الحياة اليومية (26%)، مقابل 27% من المستطلّعين في كندا و32% في المكسيك (Fleck, 2026)

Where Has AI Adoption Taken Off?

Share of respondents who said they benefited from using AI applications in daily life



500-8,600 respondents (18-64 y/o) surveyed Jan.-Dec. 2025
Source: Statista Consumer Insights



statista

الشكل رقم(02): يبين نسبة المستجيبين المستفيدين من استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الحياة اليومية (بالنسبة المئوية)
المصدر: (Fleck,2026)

5- مستويات التحول الرقمي:

إن التحول الرقمي يتم على ثلاثة مستويات رئيسية :

على مستوى القيادة: يعتمد في نجاحه على التزام الإدارة العليا ودعمها المتواصل مع تقييم مستمر لأدائه لضمان فعالية التنفيذ.

على مستوى الإستراتيجية: لا بد أن يشكل التحول الرقمي جزءاً أساسياً من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ورؤيتها طويلة المدى وأن يتجسد بوضوح في أهدافها التشغيلية ومشاريعها التطويرية.

على مستوى الثقافة التنظيمية: لا يكتمل التحول الرقمي إلا بتطوير بيئة العمل وتأهيل الموظفين وإعادة هندسة الإجراءات وترسيخ القيم الداعمة للإبتكار الرقمي(بلمختار وهواري، 2025)



على مستوى القيادة



على مستوى الإستراتيجية



على مستوى الثقافة التنظيمية

شكل رقم (03): يبين مستويات التحول الرقمي

المصدر: (من إعداد الطالب)

6- أبعاد التحول الرقمي:

إن التحول الرقمي هو عملية معقدة متعددة الجوانب تستلزم توازناً دقيقاً بين المكونات التكنولوجية والموارد البشرية لضمان نجاحها وفعاليتها، وفيما يلي أبرز أبعاد التحول الرقمي:

البعد الأول: البنية التحتية التكنولوجية (الوسائل المادية والبرامج):

تعد البنية التحتية التكنولوجية الداعم الأساسي الذي يقوم عليه أي تحول رقمي ناجح، وذلك من خلال توفير بنية تحتية قوية وشبكات الإتصال الحديثة لها القدرة على التعامل مع التدفق الهائل للبيانات بكفاءة عالية وذلك من خلال:

أ- توفير شبكات إتصال محلية ذات كفاءة عالية.

ب- توفير منظومة متكاملة تشمل الوسائل والمعدات والبرامج اللازمة إضافة إلى مجالات حيوية مثل: الأنظمة التشغيلية ووسائل التخزين باعتبارها مكونات أساسية لضمان التشغيل الفعال للأنظمة الرقمية (شراقة، 2021)

البعد الثاني: شبكة الإتصال:

حسب الحداد وآخرون (2022) تمثل شبكة الإتصال الهيكل الداعم للتحويل الرقمي حيث توفر مسارات لنقل البيانات والمعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة بينها وبين العملاء، حيث تدعم بنية الشبكات الحديثة تقنيات متعددة منها الإنترنت والشبكات اللاسلكية المتطورة وبنية الألياف البصرية التي توفر قنوات إتصال فائقة السرعة والإستقرار مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة المستخدم (بلمختار وهواري، 2025)، واتفق معه في هذا التوجه كل من حارث وخوجة حيث أكدوا على أن قنوات الإتصال هي وسيلة لإرسال المعلومات والبيانات من موقع لآخر، سواء بواسطة القنوات السلكية كالأسلاك النحاسية والألياف البصرية التي تمتاز بنقل المعلومات بسرعة عالية، أو من خلال القنوات اللاسلكية الأرضية منها (المايكرويف) أو الأنظمة الفضائية كالأقمار الصناعية (حارث وخوجة، 2021)، وحسب قروش (2018) هي مجموعة من الحاسبات وبرامج الإتصالات ووسائط النقل الإلكتروني التي تتيح للحواسيب الإتصال ببعضها البعض وهي كذلك نظام لربط جهازين أو أكثر سلكيا أو لاسلكيا باستخدام تقنيات نظم الإتصالات من أجل تبادل المعلومات والموارد والبيانات المتاحة بينهما بالإضافة إلى إمكانية المشاركة والتواصل المباشر بين المستخدمين (بن الضب وبن عطياالله، 2022، ص. 4)

البعد الثالث: البرمجيات:

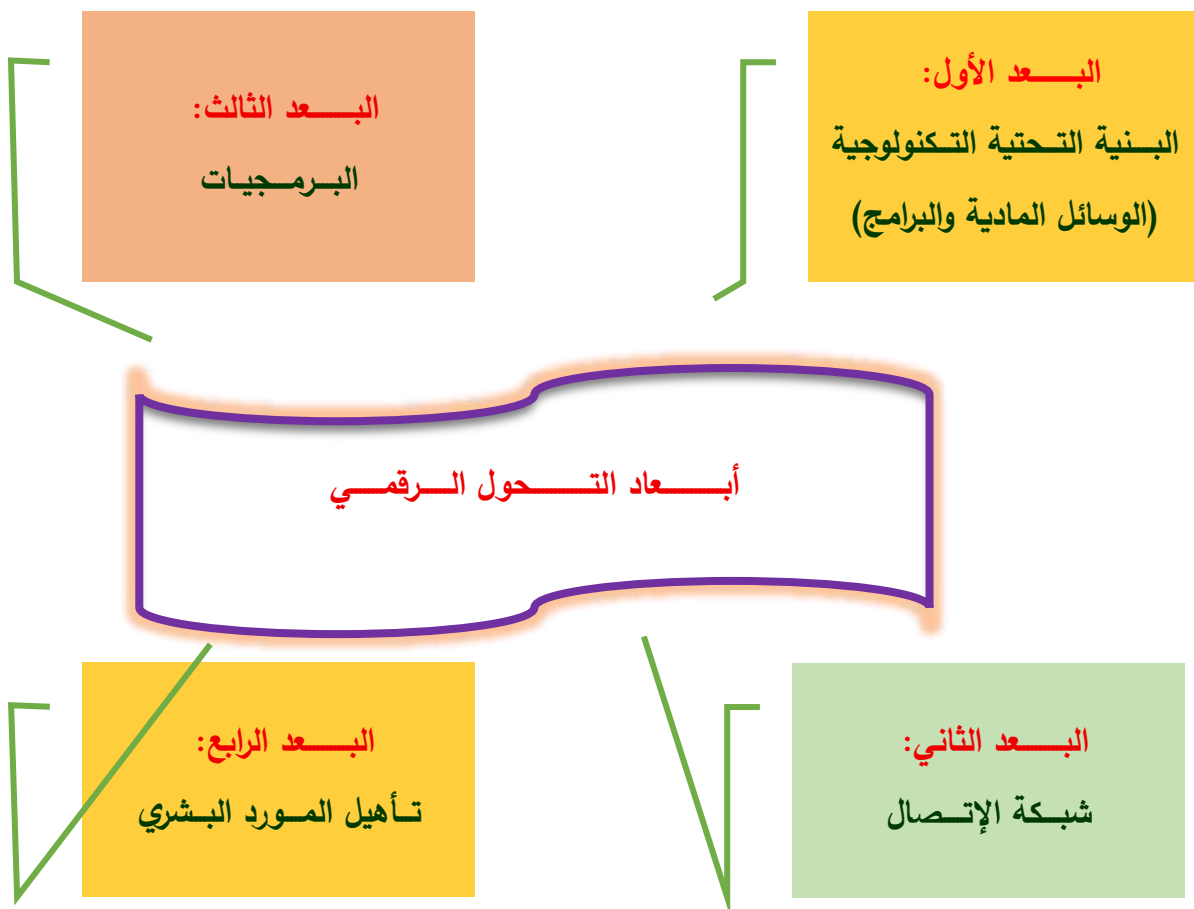
تعتبر البرمجيات عنصراً أساسياً في تنفيذ العمليات الرقمية من خلال أنظمة إدارة الموارد وتطبيقات خدمات العملاء وبرامج تحليل البيانات مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل الأخطاء ويقدم رؤى تحليلية متعمقة لدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إلى جانب تقديم خدمات مخصصة تتلاءم مع احتياجات العملاء بدقة عالية (بلمختار وهواري، 2025)، وفي السياق نفسه يؤكد كل من (الأسناوي والسيد، 2020) أن البرمجيات تمثل الجانب الذهني والتي تضم الأنظمة وشبكات الحاسوب كبرامج البريد الإلكتروني وقواعد البيانات وبرامج المحاسبة المالية بالإضافة إلى تطبيقات تشغيل الشبكة و مترجمات لغات البرمجة ووسائل التحقق المتعلقة بالبرمجة (ملاكدي، القباطي، العبسي، عبد الله، والنهاري، 2025)

البعد الرابع: تأهيل المورد البشري:

أشار الحداد وآخرون (2022) إلى أن توافر الموارد البشرية يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح التحويل الرقمي حيث يستوجب التركيز على تنمية مهارات الموظفين لتتلاءم مع التطورات والتغيرات التكنولوجية من خلال التدريب على استخدام الأنظمة الجديدة وفهم العمليات الرقمية وتبني ثقافة الابتكار والتعلم المستمر.

وبالتالي فإن نجاح التحويل الرقمي لا يرتكز فقط على تبني التكنولوجيا بل يستدعي أيضاً توافر

مكونات أخرى كتوفير بنية تحتية متينة، شبكة إتصال فعّالة، برمجيات متطورة وتوفير المورد البشري المؤهل، حيث تتكامل هذه الأبعاد لتشكل بيئة رقمية متكاملة مما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين مستوى جودة الخدمات، وهذا ما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسات (بلمختار وهواري، 2025)، في حين أكد عطا الله ووعبابسة (attallah& ababsa, 2025) أن رأس المال البشري يمثل مجمل المعارف المكتسبة للفرد عبر مسار حياته، إضافة إلى الأفكار التي يستخدمها في إنتاج مختلف السلع والخدمات سواء داخل السوق أو خارجه.



الشكل رقم (04): يبين أبعاد التحول الرقمي
المصدر: (من إعداد الطالب)

7- دوافع التحول الرقمي :

يرى أبو عيشة (2010) أنه في ظل التحولات الرقمية الحالية وتعمق التكنولوجيا في نسيج الحياة اليومية والمجتمعية يبرز التحول الرقمي كحاجة ملحة لا تستطيع المؤسسات ولا أفراد المجتمع الإستغناء عنها أيضاً، وقد لقي رواجاً هائلاً بفعل مجموعة من الدوافع والعوامل نذكر منها:

ما يخص زيادة الإنتاجية:

أدت عمالة المكاتب دوراً محورياً في رفع كفاءة المؤسسات حيث ساهمت الأنظمة المكتبية الحديثة في تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارات المركزية والفروع، وتمثلت هذه المساهمة في تسريع إعداد الوثائق وتبادلها وتبسيط عملية الأرشفة والإسترجاع وإعداد التقارير بشكل دقيق وفعال (غزال ومرغني، 2023)

تحسين الخدمات:

تلعب التحولات الرقمية دوراً كبيراً في تطوير الخدمات القائمة بالإضافة إلى إبتكار خدمات جديدة لم تكن موجودة من قبل في مختلف المجالات من أبرزها الخدمات والمصارف والمواصلات والاتصالات والصحة في إطار السعي الدائم لتعزيز رفاهية المستفيدين ورضاهم، كما سار في نفس التوجه بوعتلي والذي أكد أن التحول الرقمي يعد من "أهم المقاربات الإدارية الناجعة التي تخلق ثنائية تحسين الخدمة العمومية وترشيد الإنفاق العمومي" (بوعتلي، 2023، ص. 94)

السيطرة على التعقيد:

نتيجة للتطورات السريعة والمتواصلة التي تشهدها المجتمعات اليوم أصبح التعقيد إحدى أبرز السمات التي تميزها، ومن أجل القضاء على هذه الصعوبات تم اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة بسبب تنوع حاجات الأفراد وتداخل العلاقات الاجتماعية والإنسانية، حيث يوفر التحول الرقمي الأدوات الرئيسية التي تتيح تحليل المواقف المعقدة والمتناقضة بفعالية كبيرة (غزال ومرغني، 2023)

الوائح التنظيمية والتشريعات:

تعتبر من الدوافع الرئيسية نحو التحول الرقمي حيث أن اللوائح والقوانين الجديدة تتطلب من الشركات اعتماد التقنيات الرقمية من الإمتثال للمعايير الجديدة وتحسين ممارسات السلامة والبيئة، كما يمكن أن تقدم الحكومات إعانات بمثابة حوافز للمؤسسات لاعتماد التحول الرقمي (شرقي وصفيح، 2024، ص 131-132)

المرونة:

تعتبر المرونة الجانب الآخر للمجتمعات المعاصرة فهي سمة بديلة عن التعقيد وتساعد في التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيرات المتلاحقة، إضافة إلى أن المرونة تعد عاملاً لتحقيق تكيف الأفراد

والمؤسسات مع المتغيرات والمتطلبات والرغبات المتجددة، وتتشكل المرونة في العديد من المجالات من بينها عملية الإنتاج وعملية تقديم الخدمات إلى جانب اتخاذ القرارات وطرق استغلال المعلومات والاستفادة منها (غزال ومرغني، 2023)

8- متطلبات التحول الرقمي:

-دعم الإدارة العليا.

-كفاءة بشرية وفريق عمل متكامل ومتدرب.

-متطلبات تقنية من الأجهزة والبرامج (الفتلي، 2024)

كما أشار كل من حمودة والمنعم (2022) إلى أن النجاح في التحول الرقمي يتطلب مواءمة الإستثمارات مع تحولات السوق واحتياجات العملاء الأساسية والقيام بتحليل عميق للوضع الراهن للشركة، ولا يمكن تحقيق هذه الغاية بشكل فعال إلا من خلال مواجهة التحديات التكنولوجية الرقمية والتغلب عليها عبر تصميم استراتيجية شاملة تؤخذ بعين الاعتبار كافة العوامل المحيطة وتسريع عملية الوصول إلى الهدف المنشود (خلف الله، 2025)

وحسب زيادي وفلفلان (2024) فإن التحول الرقمي يركز على العديد من الإحتياجات التنظيمية والإدارية والفنية بالإضافة إلى توافر الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات وتقديم الدعم للقيادات العليا في الإدارة، وفيما يلي تفصيل لهذه المتطلبات:

توفير نظام كفاء للبيانات والمعلومات:

لضمان نجاح التحول الرقمي للتخطيط يجب على المنظمة تقييم كفاءة أنظمتها المعلوماتية عبر تحليل قدراتها على إنتاج المعلومات وعرضها ونشرها، فضلاً عن كفاءة حفظها وتحديثها واسترجاعها في الوقت المناسب، وبالتالي يعد توفير معلومات دقيقة وسهلة الإسترجاع من الركائز الأساسية للتحول الرقمي. الدعم الإداري والمالي:

يرى الإقبال (2019) أنه لكي يتم التحول الرقمي ينبغي توفير الدعم ومصادر التمويل الضرورية للتنفيذ وتركيز قيادات المنظمة والإدارات العليا على تطبيق أفضل الممارسات الإدارية في مجال تكنولوجيا المعلومات مما يتيح اقتناء التسهيلات اللازمة للولوج إلى الرقمية (زيادي وفلفلان، 2024)

تنمية الموارد البشرية بالتخطيط:

من خلال التركيز على المورد البشري وتطوير قدراته ومهاراته بإدارة التخطيط المتاحة داخل الشركة من الموظفين والإداريين مع مراعاة عملية التوظيف والتعيين لتعكس مدى إيمانهم واهتمامهم بعملية التحول الرقمي، فالإستيعاب الرقمي المستهدف تحتاج إدارة التخطيط إلى التدريب حسب التقنيات الرقمية المتاحة

في العمل بالأساليب الجديدة والمبتكرة للعمل، وينبغي على الموظفين التحلي بالمرونة والحرية وعدم القلق من الفشل(زيادي وفلفلان، 2024)، وفي السياق نفسه أكد المستاري على أهمية تدريب الموارد البشرية للتحكم الأمثل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال (المستاري، 2025)

تغيير الثقافة التنظيمية السائدة:

عن طريق تعميم ثقافة التكنولوجيا والرقمنة وإدارة الثقافة التنظيمية لتصبح ميزة تنافسية محورية مما يدعم عملية التغيير الشامل، وذلك في إطار دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل جوانب أعمال المنظمة(زيادي وفلفلان، 2024)

تطوير الهياكل التنظيمية القائمة:

من خلال الابتعاد عن الهياكل التنظيمية المعقدة والعمل على إيجاد هياكل تنظيمية مرنة وتشجيع العمل الجماعي داخل إدارة المنظمة (زيادي وفلفلان، 2024)، وعلى نحو مماثل يؤكد كل من (محمد والغبيري، 2020) أن من الضروريات الأساسية للتحويل الرقمي تطوير المنظمة من خلال تصميم هياكل تنظيمية مرنة والإعتماد على فرق عمل ذات كفاءة عالية.

التركيز على البعد التكنولوجي:

حسب العكدي (2018) فإنه يتحقق ذلك عن طريق الإرتقاء بالبنية التحتية التكنولوجية الأساسية لدعم إدارة التخطيط وتوفير كل الوسائل كالأجهزة الرقمية والقاعات والمعامل والمكاتب والمكتبات الإلكترونية، ولتطبيق الرقمنة ينبغي على إدارة التخطيط أن تفكر وتخطط بعناية في كيفية التحديث المستمر لموقعها على شبكة الويب وإتاحة المشاركات عبر المدونات والإستفسارات والتعليقات على الفيسبوك لإبقاء الموظفين على الإطلاع بكافة المعلومات ذات الصلة داخل الإدارة (زيادي وفلفلان، 2024)

9- وسائل التحول الرقمي:

ويقصد بها الأدوات التقنية التي تعد أذرع التحول الرقمي الأساسية وأركانه الرئيسية، وهذه الأدوات يمكن حصرها في التقنيات التالية:

1. وسائل التواصل الاجتماعي:

حسب علي(2016) فإن مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك وتويتر واليوتيوب تعد منصات تفاعلية تساهم في نقل الأخبار ومشاركة الصور والفيديوهات بشكل فوري مما يسهل عملية الوصول إلى شريحة واسعة من المجتمع(سقاط والرحمن، 2022)، وهذا ما يتفق مع ما توصل إليه (حمدي، 2016) حين أكد أن مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك و تويتر واليوتيوب التي تمكن من تحقيق التقارب

الإجتماعي والسياسي وتأثيرها على الجوانب الثقافية والإعلامية فهي وسائل متداولة تسمح ببث وتبادل الأخبار من خلال مشاركة الصور والفيديوهات..(طبيبي وبلغابة، 2024)

2. الذكاء الاصطناعي:

الذكاء الاصطناعي عبارة عن تقنية تحويلية تمكن الآلات من أداء مهام تحاكي القدرات البشرية وأنماط عملها ، فهي أنظمة تستخدم تقنيات قادرة على عمل تنبؤات أو توليد محتوى أو تقديم توصيات أو اتخاذ القرارات بمستويات متفاوتة من التحكم الذاتي (الفتلي، 2024) وأشار الشوثري وبونيهي على أنه عبارة على "الأنظمة والأجهزة التي تحاكي الذكاء البشري لأداء المهام والتي يمكن أن تحسن من نفسها إستنادا إلى المعلومات التي تجمعها"(شوثري وبونيهي، 2023، ص. 411)

3. تحليل البيانات:

هي عملية البحث في مجموعات بيانات ضخمة عن الأنماط والاتجاهات والعلاقات، تتطلب هذه التحليلات المعقدة أدوات وتقنيات معينة وقوة حوسبية و تخزين البيانات يدعم التوسع و تشمل تحليلات البيانات الكبيرة خطوات لتحليل أي من مجموعات البيانات الضخمة وهي(الفتلي، 2024) :

أ- جمع البيانات:

تتضمن هذه الخطوة تحديد مصدر البيانات من خلال جمعها، حيث تنتهج هذه العملية عملية ETL الاستخراج والتحويل والتحميل أو عملية ELT الاستخراج والتحميل والتحويل.

ب- تخزين البيانات:

بناءً على تعقيد البيانات يمكن نقل بيانات إلى وحدة تخزين مثل مستودعات البيانات السحابية أو مخزن البيانات ويمكن لأدوات الذكاء الأعمال الوصول إليها عند الحاجة.

ت- معالجة البيانات:

عندما تكون البيانات في مكانها يجب تحويلها وتنظيمها للحصول على نتائج دقيقة من الإستعلامات التحليلية المتنوعة، لمعالجة البيانات يعتمد اختيار الطريقة على الموارد الحوسبية والتحليلية المتاحة لمعالجة البيانات

ث- تنظيف البيانات:

يشمل تنظيف البيانات البحث عن أي أخطاء مثل التكرارات أو التناقضات أو التتسيقات الخطأ وتستخدم أيضاً في تصفية أي بيانات غير مرغوب بها

ج- تحليل البيانات:

هذه هي الخطوة التي يتم تحويل البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتنفيذ توجد أربعة أنواع من تحليل

البيانات :

أ- التحليلات الوصفية:

يقوم علماء البيانات بتحليل البيانات لفهم ما حدث أو ما يحدث في بيئة البيانات يتسم هذا النوع من التحليلات بالعرض المرئي للبيانات مثل: المخططات الدائرية والمخططات الشريطية أو المخططات الخطية أو الجداول أو الأشكال السردية الوصفية المنشأة.

ب- التحليلات التشخيصية:

التحليلات التشخيصية هي عملية تحليلات عميقة ومقصصة للبيانات الهدف منها هو فهم سبب حدوث أمر ما يتسم هذا النوع من التحليلات بوجود تقنيات مثل: التحقق واستكشاف البيانات وتتقيب عنها والإرتباطات في كل من هذه التقنيات تستخدم عدة عمليات بيانات وتحويلات بهدف تحليل البيانات الخام

ث- التحليلات التنبؤية:

تستخدم التحليلات التنبؤية البيانات التاريخية في عمل تنبؤات دقيقة حول الإتجاهات المستقبلية. وهذا النوع من التحليلات يتميز بتقنيات مثل: التعليم الآلي، والتوقع ، ومطابقة الأنماط ، وبناء النماذج التنبؤية في كل من هذه التقنيات يتم تدريب أجهزة الكمبيوتر لفهم الروابط السببية الهندسية في البيانات.

ج- التحليلات التوجيهية:

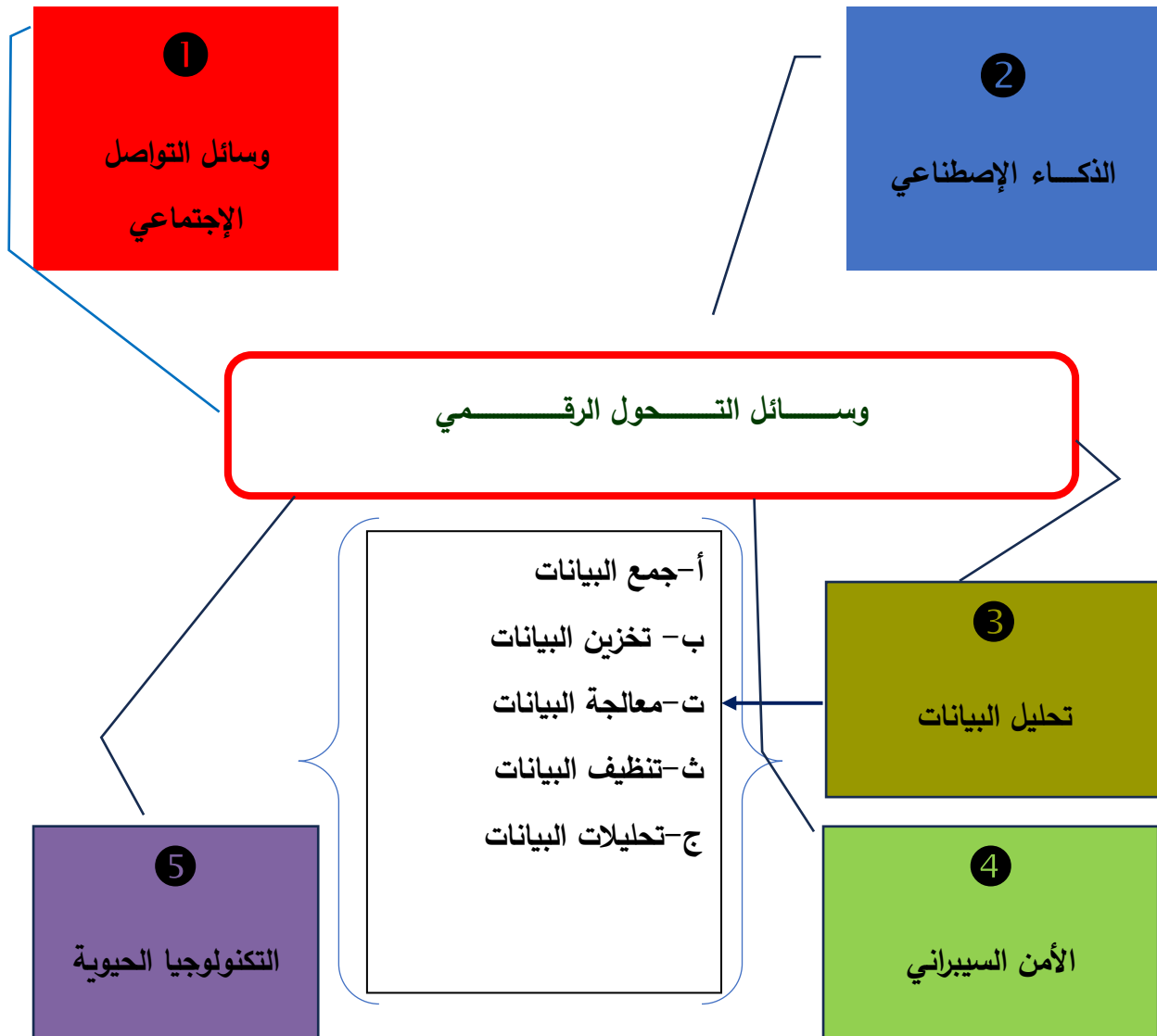
ترتقي التحليلات التوجيهية بالبيانات التنبؤية إلى المستوى التالي . وهو لا يتنبأ بالأمر محتمل الحدوث فحسب، بل يقترح أيضا إستجابة مثلى لهذه النتيجة المتوقعة. وتستطيع التحليلات التوجيهية تحليل الآثار المحتملة للإختيارات المختلفة والتوصية بأفضل مسار عمل. ويتميز هذا النوع من التحليلات بالتحليل الرسومي، والمحاكاة ، ومعالجة الأحداث المعقدة، والشبكات العصبونية.

4. الأمن السيبراني:

الأمن السيبراني هو ممارسة حماية الأنظمة والشبكات والبرامج من الهجمات الرقمية. التي تهدف عادة إلى الوصول إلى المعلومات الحساسة أو تغييرها أو إتلافها، وتفعيل التوثيق و تأمين الإتصالات(باره، 2017)

5. التكنولوجيا الحيوية:

مصطلح التكنولوجيا الحيوية Biotechnologies يشير إلى تطبيق المعلومات المتعلقة بالمنظومات الحية، بهدف استعمال هذه المنظومات أو مكوناتها في الأغراض الصناعية. أي أنها تقنية مستندة على علم الأحياء، خصوصا عندما تستعمل في الزراعة، علم الغذاء، والطب(الفتلي، 2024)



الشكل رقم (05): يبين وسائل التحول الرقمي

المصدر: (من إعداد الطالب)

10- مجالات التحول الرقمي:

إن التحول الرقمي ليس قالبًا واحدًا يناسب الجميع بل هي رحلة متشعبة تشمل مجالات مختلفة:

1. تحسين جودة تجربة العملاء:

مجال تحسين جودة تجربة العملاء هو المجال الأهم في التحول الرقمي ويدور حول فهم وتعزيز التفاعلات بين الشركات وعملائها إنها تنطوي على الاستفادة من تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات لتخصص تفاعلات العملاء وتسهيل التواصل وتوفير التجارب السلسة من خلال الاعتماد على استراتيجية رقمية.

2. العمليات:

تشكل العمليات الفعالة العمود الفقري لأي عمل تجاري ناجح في مجال العمليات يركز التحول الرقمي على تحسين العمليات الداخلية وأتمة المهام الروتينية وتحسين الكفاءات العامة والتقنيات مثل إنترنت الأشياء، والتحليلات المتقدمة لها دور محوري في اتخاذ القرارات الموجهة المستندة إلى بيانات دقيقة مما يمكن المؤسسات من تبسيط سير العمل وخفض التكاليف وتعزيز الإنتاجية.

3. المنتجات والخدمات:

لقد أعادت الثورة الرقمية تشكيل توقعات المستهلكين مما تطلب من الشركات تبني روح الابتكار في عروضها على الدوام يتضمن هذا المجال إعادة تصور العروض التقليدية ورقمنتها (أبوكيلة، 2025، ص. 64)

4. الثقافة والقيادة:

لعل الجانب الأكثر إغفالاً رغم أهميته الكبيرة هو ثقافة المؤسسة وقيادتها إذ يتطلب التحول الرقمي الناجح تحولاً ثقافياً تقوده قيادة قوية وهذا يعني التعلم من الإخفاقات وترسيخ مفهوم التعلم المستمر كما يتعين حتماً على القيادة أن تكون حاضنة للتعبير تدعم تبني التقنيات الجديدة وتعزز التعاون عبر الأقسام وتخلق بيئة تشجع الابتكار (سامر، 2024)

11- معوقات التحول الرقمي:

يرى خليل (2017) بأنه يجب التركيز على بعض المعوقات التي تقف عائقاً أمام المؤسسات في تحقيق أهدافها فمن تلك المعوقات مايلي:

- تعد الإجراءات الإدارية الروتينية والتقليدية في بعض المؤسسات أحد أبرز معوقات التحول الرقمي
- نقص السيولة المالية الموجهة لمشاريع الإدارة الرقمية

- البنية التحتية الهشة نتيجة إرتفاع تكاليف الأجهزة والشبكة الإلكترونية
 - رفض التعامل مع النظم الإلكترونية، حيث الهاجس الأمني هو أكبر التحديات التي تواجه الإدارة الرقمية
 - عدم القدرة على توظيف أدوات المعرفة الرقمية ومحدودية القدرة على التواصل عبر التقنيات الحديثة
 - تهميش دور المورد البشري وغياب دورات تدريبية متعلقة بالتحول الرقمي (أبو زيد، 2025)
- كما تواجه المؤسسات في رحلة التحول الرقمي تحديات متعددة يمكن تصنيفها إلى:
- 0 **معوقات بشرية وثقافية:** مثل مقاومة الموظفين للتغيير، ونقص المهارات الرقمية، والفشل في معالجة ثقافة الشركة.
 - 0 **معوقات إستراتيجية :** مثل عدم وجود إستراتيجية واضحة، وضعف دعم القيادة العليا، وقياس النجاح بمقاييس خاطئة.
 - 0 **مخاطر فنية ومالية :** مثل ضعف البنية التحتية، ونقص الموارد والميزانية الكافية، بالإضافة إلى المخاوف المتعلقة بالأمن السيبراني وثقة العملاء (بسنوي، 2026، ص.26)
- وحسب تخربين وبوخرص (2022) فإن هناك العديد من المعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية ، أبرزها مايلي:
- ❖ ضعف البنية التحتية التي يعاني منها القطاع التقني في الجزائر واللازمة لتطبيق التكنولوجيا الحديثة ، مثل شبكة الأنترنت السريعة.
 - ❖ عدم وجود بيئة عمل إلكترونية تحظى بحماية قانونية، كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحرم إختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
 - ❖ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية وعدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها وقلة البرامج التدريبية للموارد البشرية ورسكلة موظفي الإدارة.
 - ❖ إنعدام وعي العاملين في الجزائر التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
 - ❖ ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية، إضافة إلى إرتفاع تكاليف الصيانة التقنية في الجزائر.

❖ إرتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الرقمية، الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقمي في الجزائر.

❖ تفشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.

❖ عدم توافق التشريعات والسياسات الحكومية الجزائرية مع عملية التحول الرقمي (أقرن، 2023، ص ص 12-13)

وحسب صدوقي وآخرون (2021) تتمثل تحديات التحول الرقمي حسب مايلي:

1- نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة يعتبر عامل لا بد من مراعاته أثناء صياغة وإعداد الإستراتيجية الرقمية.

2- الثقافة التنظيمية: التي هي عبارة عن مزيج من المعتقدات والقيم والأعراف والأساطير تعتبر كمشكل يعيق عملية التحول الرقمي مالم تكن قائمة على الإنفتاح للتغيير.

3- التنسيق: بمعنى إذا لم يتم الإتصال الجيد بين مختلف المستويات تفشل عملية التحول الرقمي لذا لا بد من تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف بدقة .

4- ضعف البنية التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصال وقدموها ومحدوديتها.

5- عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي.

6- القوانين والتشريعات غالبا ما تشكل عائق يحبط فعالية التحول الرقمي مما يجعلها بطيئة مما قد يعود بخسائر على المؤسسة (شاوشي وخلوف، 2023، ص. 21)

أما حسب سيد أحمد (2020) فإن من أبرز التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي مايلي:

1- التركيز المفرط على التقنيات الرقمية.

2- تنامي عدد المواقع المستهدفة الناتجة عن كثرة الأجهزة المرتبطة بالشبكة.

3- تصاعد مستمر للهجمات الإلكترونية (عبد الحميد، 2023)

في ظل التحول الرقمي تبرز جملة من التحديات التي تواجه المنظمات الصناعية و الموضحة في الشكل الموالي:



الشكل رقم(06): يبين التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المنظمات الصناعية
المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على (Abdallah , Shehab & Al-Ashaab, 2020)

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي وذلك باعتبار هذا الأخير يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، حيث أنه كلما كان هناك تحولاً رقمياً كان هناك إيجاباً نحو الأداء الوظيفي من خلال تحسين وتسهيل واكتساب الوقت وحفظ مصادر المعلومات الأصلية من التلف وتقليل تكلفة التواصل مع الجمهور الخارجي، وكذا تشجيع الموظفين وتحفيزهم كما قد يؤدي بدوره إلى إيجاد أساليب وطرق جديدة في العمل وإيجاد حلول مبتكرة لمختلف المشاكل التي تعيق تحسين الأداء والتصدي للمخاطر وإيجاد طرق فعالة لمجابهتها كل هذا يساهم في التقدم والتطور وتحسن الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- تمهيد

أولاً: الأداء الوظيفي

- 1- تعريف الأداء الوظيفي
- 2- أهمية الأداء الوظيفي
- 3- أنواع الأداء الوظيفي
- 4- أهداف الأداء الوظيفي
- 5- مكونات الأداء الوظيفي
- 6- محددات الأداء الوظيفي
- 7- طرق تحسين الأداء الوظيفي

ثانياً- تقييم الأداء الوظيفي

- 1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي
- 2- أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي
- 3- أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
- 4- تحديات وعوائق عملية تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأداء من الركائز الأساسية التي تعكس مدى كفاءة الموظف وقدرته على القيام بمهامه المطلوبة منه بفعالية، وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل التغييرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، حيث تسعى المؤسسات باستمرار إلى رفع مستوى أداء موظفيها لتحقيق أهدافها بشكل أفضل. في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وأنواعه بالإضافة إلى أهدافه ومكوناته الأساسية، بالإضافة أيضًا إلى مناقشة محدداته وطرق تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وصولًا إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهميته وأهدافه وفي الأخير تم التطرق إلى تحديات وعوائق عملية تقييم الأداء الوظيفي. ويساعد هذا التناول على فهم أعمق للأداء الوظيفي بما يمكن من تطوير ممارسات واقعية تساهم في تحسين أداء الأفراد وتعزيز فعالية المؤسسة ككل.

أولاً: الأداء الوظيفي

1- تعريف الأداء الوظيفي:

لغة

يعرف أرفيس (2018) الأداء كما جاء في المعجم الوسيط من الفعل "أدى يعني: قام بشيء، وأدى الدين: قضا، وأدى الصلاة قام بها في وقتها، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء: أوصله إليه" (محمدي، 2025، ص. 27)

أما حسب ابن منظور من معاجم اللغة يتضح أن "الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء، أدى الأمانة وأدى الشيء قام به" (بوالشرش، 2015، ص. 83) يراد بالأداء لغة: "إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (performe) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (performer) و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل" (الكرخي، 2015، ص. 29)

إصطلاحًا

حسب فرحان (2000) فإن الأداء هو "القيام بالمهام أو إنجاز الواجبات وإتمام الأعمال وهو يمثل التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، ويعني أيضا بمستوى أداء المهارة والجهد المبذول في العمل" (جوادي، 2021، ص. 59)

الأداء هو "تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة اختلاف هذه الأهداف، والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة، أي أنه يعني نتائج التي

يحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المؤدى" (الكرخي، 2015، ص. 29)

وكما عرّفته حسن (2018) بأنه "موقف معين يتكون من نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات مع ضرورة إدراك الفرد لأهميته الوظيفية أو المهمة الموكلة إليه" (عابد، 2021، ص. 28)

كما يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المركزية في مجال التسيير، إلا أنه لم يحظ بتعريف موحد بين الباحثين، ويمكن تلخيص أبرز تعريفاته كما يلي:

حسب حسن (2003) يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج" (بوالشرش، 2015، ص. 83)

كما يعرفه الجذابي (2024) بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظفون في أعمالهم خلال القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية في المنظمة التي يعملون بها بالكفاية المطلوبة منهم، وفي الوقت المحدد، وبالجودة المطلوبة، ومستوى انضباطهم والتزامهم بأنظمة وتعليمات وقوانين المنظمة لإنجاز أعمالهم (الزهراني و مجلد، 2024، ص. 172)

يعرفه كل بوماجن وبوضياف بأنه "مجموعة السلوكيات والإنجازات القابلة للقياس التي يظهرها الموظف أثناء عمله، والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في بلوغ الغايات التنظيمية" (بوماجن وبوضياف، 2025، ص. 253)

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه مؤشرات الإنجاز، والمرتبطة بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى

المنظمة لتحقيقها (Irawati , Kuswinarno ,& Fidal,2023)

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة" (بوالشرش، 2015، ص. 83)

مما سبق ذكره، يتضح أنه لا يوجد تعريف موحد للأداء الوظيفي، إلا أن التعريفات التي ورد ذكرها تتفق على أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بإنجاز المهام المكلف بها من قبل المؤسسة التي ينتمي إليها، وذلك من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية.

2- أهمية الأداء الوظيفي:

حسب جربي (2018) تحظى قضية الأداء باهتمام بالغ في المؤسسات، ويمكن مناقشة أهميتها عبر ثلاثة محاور رئيسية:

على مستوى النظري:

يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع النظريات والمبادئ الإدارية دلالات بصورة مباشرة أو غير مباشرة تتعلق بالأداء باعتباره يمثل مؤشراً حقيقياً لفعالية مختلف الإستراتيجيات والعمليات الناتجة عنها.

على مستوى التجريبي:

تتجلى أهمية الأداء في كونه يستخدم في أغلب الدراسات التطبيقية في ميدان الإدارة الإستراتيجية، بحيث يعتمد كمقياس لاختيار مدى فعالية مختلف الإستراتيجيات ومدى تأثيرها على النتائج التنظيمية.

على مستوى الإداري:

تبرز أهمية الأداء من خلال التركيز الذي تخصصه إدارة المؤسسات له واعتمادها على نتائجه في قيادة عملية التطوير وتحقيق أهداف المؤسسة (محمدي، 2025)

وحسب الهييتي (2000) فإن أهمية الأداء تكمن فيما يلي:

1. يعد الأداء مؤشراً لقدرة الفرد على تنفيذ عمله الحالي، بالإضافة إلى أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

2. ترتبط الحوافز عادة بمستوى الأداء، وهذا ما يجعل الفرد يركز أكثر على تنمية أدائه ومهاراته .

3. يشكل الاستقرار عاملاً حاسماً في تحقيق مستويات أداء مرتفعة، وفي حالة طرأت تعديلات في

الأنظمة الإدارية، فإن العاملين الأقل كفاءة تصبح فرص استمرارهم ضعيفة ومهددة بشكل

كبير (الفروخ، 2010)

3- أنواع الأداء الوظيفي:

تتعدد أشكال الأداء الوظيفي داخل المنظمات وتختلف أنواعه وفقاً للمعايير المعتادة في تصنيفه، ويعد اختيار المعايير الأنسب لإبراز أبعاد الأداء واحدة من الإشكاليات الرئيسية في الدراسات الإدارية. ونظراً لارتباط مفهوم الأداء بتحقيق الأهداف التنظيمية يمكن تصنيفه إستناداً إلى أربع معايير أساسية:

حسب معيار المصدر:

يمكن تصنيف الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

□ الأداء الداخلي : هو الأداء الذي تشكله المنظمة بشكل مباشر ويشمل:

• الأداء البشري: ويتعلق بقدرات الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

• الأداء المالي: يتمثل في مدى القدرة على استخدام الموارد المالية المتاحة بفعالية وكفاءة

كبيرة.

• الأداء التقني: ويرتبط بمكانة المنظمة في استثمار الموارد المادية المتمثلة في التجهيزات

والوسائل التقنية في مختلف مراحل العملية الإنتاجية(شخي، 2022)

□ الأداء الخارجي الظاهري : وهو الأداء الذي لا يخضع لسيطرة المنظمة نتيجة لتعوده للمثيرات

الخارجية كالتغيرات البيئية أو الأزمات التي تصيب المنافسين والتي قد تنعكس سلباً أو إيجاباً على نتائج

المنظمة (أرفيس، 2018)

حسب معيار الشمولية:

ينقسم الأداء إلى:

الأداء الكلي: ويمثل المخرجات النهائية لتفاعل الموارد والجهود التنظيمية لبلوغ الأهداف الإستراتيجية

للمؤسسة(رواجي ورواجي، 2023)

الأداء الجزئي: ويرتبط بالأداء على مستوى الوحدات أو الأنظمة الفرعية داخل المنظمة مثل: الأداء

في وحدات الإنتاج أو التسويق أو تسيير الأفراد(أحمد صديق وحدو، 2023)

حسب المعيار الوظيفي:

يتعلق هذا التصنيف بتقسيم الأداء حسب وظائف المنظمة الأساسية ومنها:

أداء الوظيفة المالية : ويهتم بتوفير التمويل اللازم وإدارة الموارد المالية للمنظمة بكفاءة لتحقيق

أهدافها.

أداء وظيفة الإنتاج : ويركز على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات تتميز بالجودة وتحقق

بتكلفة مناسبة.

أداء وظيفة التسويق: من خلال النظر في حاجات ورغبات المستهلكين والحملات الترويجية لمختلف

المنتجات.

أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية: ويبرز مدى قدرة المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة

وتحقيق التوازن بين متطلباتها ومهارات الأفراد.

أداء وظيفة التموين : ويتمثل في توفير المواد والموارد حسب المعايير وذلك من حيث الجودة والسعر

والتوقيت.

أداء وظيفة العلاقات العامة : ويركز على توثيق العلاقات الإيجابية مع مختلف الأطراف الفاعلة داخل المنظمة وخارجها(قاضي، 2022)

حسب معيار الطبيعة:

يقسم الأداء وفقاً لطبيعته إلى:

الأداء الاجتماعي: يقوم الأداء الاجتماعي على تحويل المنظمة لرسالتها الاجتماعية إلى أفعال وممارسات تتماشى مع القيم الاجتماعية وتستهدف الفئات الأكثر احتياجاً مثل الفقراء والمعوزين ومساندة الفئات الهشة ودعم ثقافة المسؤولية الاجتماعية.

الأداء الإقتصادي: يهدف إلى تقييم مدى فعالية توظيف الموارد في تعزيز الإقتصاد الوطني من خلال المساهمة في رفع مستوى الإنتاج والدخل القومي (شيخي، 2022)

فمن خلال ما سبق ذكره يمكن التأكيد على أن إعتتماد توظيف شامل لكل أنواع الأداء الوظيفي يساهم بشكل فعال وبدقة متناهية في إبراز قدرات المنظمة في خلق التوازن بين إحتياجاتها الداخلية ومتغيرات محيطها الخارجي، كما أنها تمثل وسيلة مهمة في تقييم فعالية الأداء لبلوغ الأهداف التي سطرته المنظمة.

4- أهداف الأداء الوظيفي:

أ- تحسين جودة وحجم الإنتاج:

يساهم تقييم الأداء الذي يركز على المعايير المحددة إلى زيادة كفاءة الإنتاج وتحسين جودته، مما يعزز رضا العملاء والولاء لديهم، فضلاً عن جذب عملاء جدد نتيجة الإلتزام بالمواعيد المحددة والتأكيد على الجودة .

ب- المساهمة في بلوغ الغايات الإستراتيجية للمؤسسة:

يساهم دعم الأداء في تشجيع العاملين على الإبتكار وتوليد أفكار إبداعية التي من شأنها أن تساعد المؤسسة لبلوغ الأهداف وتقوية مكانتها في سوق العمل.

ج- جذب اليد العاملة والمحافظة على الكوادر البشرية المؤهلة:

الرقابة المستمرة على الأداء والإلتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء لتشخيص نقاط القوة والضعف يساعد على توفير بيئة عمل محفزة وبالتالي التقليل من معدل دوران الموظفين وتيسير الحصول على الكوادر البشرية المؤهلة (محمود، 2025)

5- مكونات الأداء الوظيفي :

-المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

تتضمن الخبرات العامة، والمهارات الفنية و المهنية والإلمام العام بطبيعة الوظيفة والقطاعات المرتبطة بها(جرورو، 2024)

-كمية العمل:

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسدية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، باعتبار المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة(الحراشنة، 2010)

-نوعية العمل:

تعني مستوى الدقة والجودة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرًا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم هو نوعيته وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، وتقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

-نمط إنجاز العمل:

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله، فعلى سبيل المثال نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيًا بالدرجة الأولى.

-المثابرة والثوق :

وترتكز على الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (عواد، 2017، ص. 20)

ويرى القرالة(2011) أنه عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، منها ما يخضع لسيطرة الموظف، ومنها ما يخرج عن سيطرته ومن أبرز هذه العوامل مايلي:

أ- الموظف: ما يمتلك من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات، ودوافع.

ب- الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات، وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها

تحد ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

ج- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل،

والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (حساني، 2020، ص. 125)

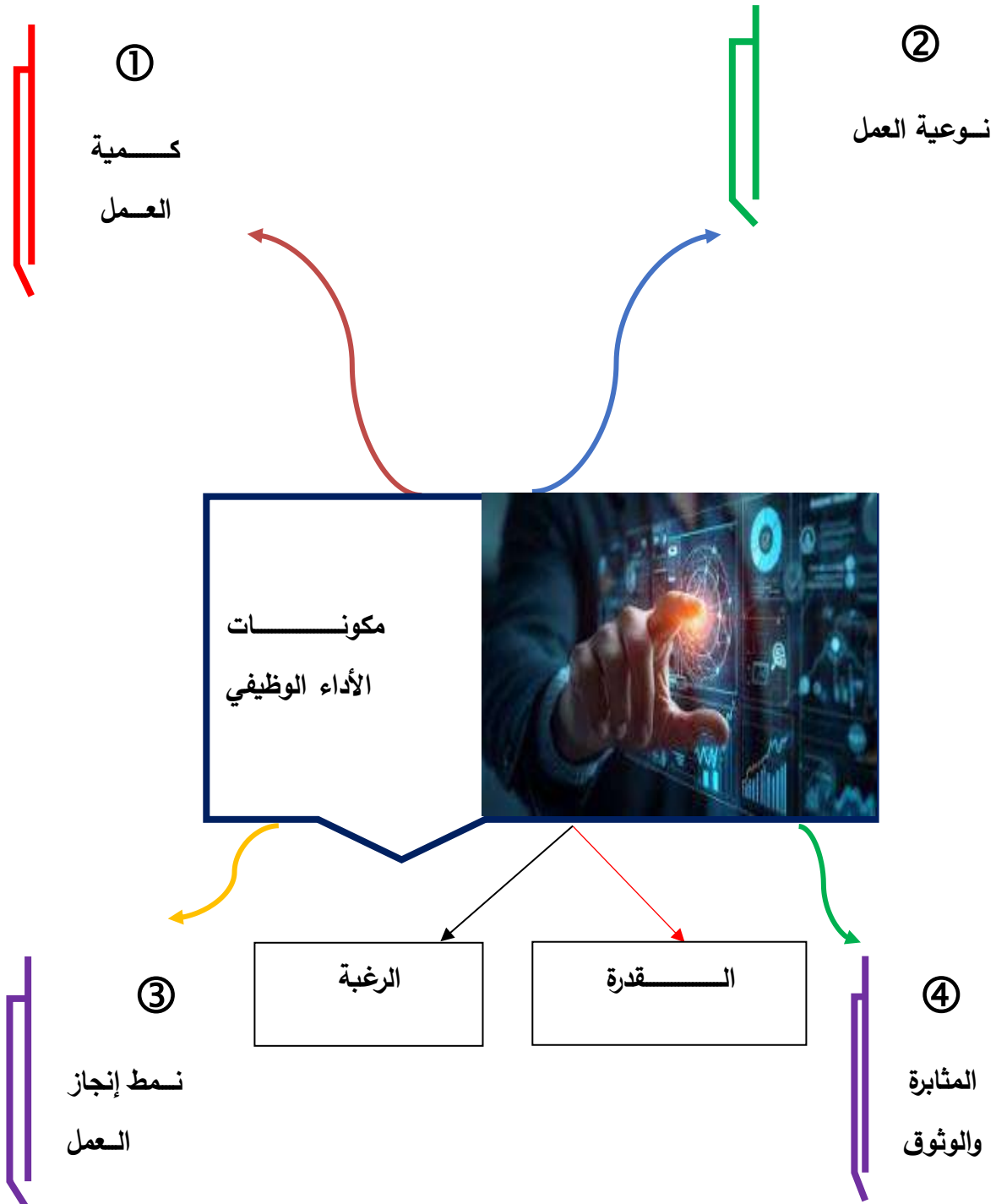
كذلك هناك عناصر أخرى مكونة للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

القدرة:

تتمثل في قدرة العامل على أداء عمله بشكل مثالي حسب معايير العمل، كما أن القدرة بمختلف مستوياتها هي محصلة التفاعل بين عنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة، وفي هذا الإطار أشار كل من كمال ومعمر إلى أن القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل: القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الإتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر ممكن من المعلومات، القدرة على استعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها (كمال ومعمر، 2024، ص. 27)

الرغبة:

حسب جميل (2015) فإن توفر الرغبة في العمل لدى الموظف يعد عنصراً أساسياً في الأداء الوظيفي. وقد بدأت الإدارات المعاصرة تدرك أهمية هذا العنصر، فأصبح دراسة محددات الدوافع الوظيفية وتحليلها وسيلة جوهرية للتأثير الإيجابي في رغبة العاملين، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية (قسوم، 2019)



الشكل رقم (07): يبين مكونات الأداء الوظيفي
المصدر: (من إعداد الطالب)

6- محددات الأداء الوظيفي:

لتحديد مستوى الأداء الفردي يستوجب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها. يفرق بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:

- **الجهد:** يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته، حيث عزّفه عزوز بأنه "الجهد الناتج من الحصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية المبذولة لأداء مهمته" (عزوز، 2020، ص. 56)، وفي السياق ذاته يعرف بأنه "درجة حماس ومثابرة الفرد لأداء العمل وهو ما يعكس دافعيته للأداء" (مقبول، 2024، ص. 70)

- **القدرات:** تشمل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، إضافة إلى ما يمتلكه الفرد من مهارات وخبرات ومعارف سابقة. ففعالية الجهد المبذول تعتمد على مدى توافق القدرات مع طبيعة المهام المطلوب إنجازها (مسقمين و بن حميدة، 2024)

- **إدراك الدور أو المهمة:** يقصد به وعي الفرد بطبيعة المهام المسندة إليه، فهو يشير إلى المسلك الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري تركيز جهوده في العمل من خلاله، وما يتضمنه من مهام ومسؤوليات وطريقة تنفيذها. هذا الوعي يمثل إطاراً ذهنياً يمكن الفرد من توجيه جهوده وإمكاناته بشكل صحيح (عميروش وضيف، 2019)

وفي السياق نفسه، أشارت محمدي (2025) إلى أن هذه التركيبة من العوامل الثلاثة تشكل ما يعرف بسلوك الأداء، ويمكن إبراز هذا التفاعل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرة} * \text{الإدراك}$$

بمعنى أن الأداء الفردي يصل إلى أعلى مستوياته عندما تتسجم دافعيته للإنجاز مع إمكانياته وفهمه للمهام المسندة إليه. وأي قصور في أحد هذه المكونات يؤدي إلى نتائج سلبية على مستوى الأداء. كما لا يمكن إغفال أن قدرات الفرد ومهارته في أداء عمله تتأثر أيضاً بعوامل أخرى وهما:

- **صفات الفرد الشخصية:** تتمثل في قدرته على التعلم والعمل، بالإضافة إلى رغبته ودوافعه وقناعته اتجاه العمل.

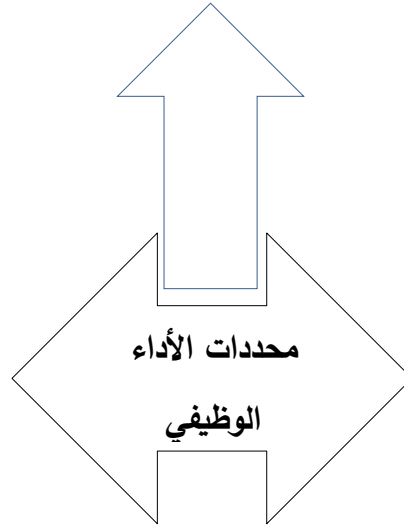
- **خصائص العمل والتنظيم:** كبيئة العمل، نظام المكافآت والحوافز، نمط القيادة، ووضوح السياسات.

وعلى هذا الأساس، فإن الأداء الوظيفي لا يتجدد فقط بعوامل داخلية مرتبطة بالفرد، بل يتأثر أيضاً بظروف بيئة العمل المحيطة به، مما يجعل فهم هذه العوامل حتمياً لتطوير الأداء.

هذا وقد حدد هوكيت (2002) hackett محددات الأداء الوظيفي على النحو التالي:

معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق الأساسية، الأهداف، والمعرفة الذاتية بمتطلبات الوظيفة، وتقاس بالشكل التقريري.

معرفة إجرائية: تتعلق بما يجب أدائه فعليًا، وهو خليط بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات حركية أي المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، وبناءها وتنسيقها. كما يقع تحت هذا المجال الإجراءات الخاصة بالأدوات والأجهزة العلمية وكيفية استخدامها، والمهارات الفيزيائية، ومهارات إدارة الذات، ومهارات التواصل الاجتماعي، ويقاس هذا الجانب المعرفي بواسطة الخبرة المهنية، أسلوب المحاكاة، والعينات الاختيارية.



الدافعية والتحفيز: هي التأثير المشترك من إحدى السلوكيات الثلاث: إختيار الأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول (الإصرار). وعليه، فإن الفروق الفردية في الشخصية، القدرة، والرغبات يفترض أنها تتشارك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة التي تشكل معارف متكاملة، والتي يكون الأداء دالاً عليها.

الشكل رقم (08): يمثل محددات الأداء الوظيفي

المصدر: (بن جفال و مختاري، 2023، ص. 31)

7- طرق تحسين الأداء الوظيفي :

يرى عباس أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء من خلال:

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :

يميل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء إلى الأهمية لكل من الإدارة والعاملين. في الإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وما إذا كانت قد تمت بموضوعية من عدمه.

الحد من الصراع التنظيمي بين الإدارة والعاملين:

يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، سواء بسبب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة العمل المنظمة والعمل، حيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز الفاعلة التي تعكس المهارات والقدرات التي يتميز بها العاملون. كما تتأثر العوامل الموقفية بالكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة (محي الدين و أومدور، 2022، ص. 82)

تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

وتتمثل في خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها، وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين الإدارة الإستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى (بن جدو، 2020) **الإتصالات المباشرة:**

تعد الإتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الإتصال وأصوله وأنماطه المناسبة، لما يتضمن من العناصر التالية :

مستوى الأداء المطلوب: وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة:

- **مستوى الأداء الفعلي:** وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعليًا نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.

- **فجوة الأداء:** تظهر عند اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب، ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للإرتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول به إلى الأداء المستهدف. تحليل الفجوة يتم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف والتعرف على أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

برنامج العمل لتحسين الأداء :

يوضح المدخل العلاجي موضوع التطبيق، فإذا نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف، يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسين، أو تشمل دورة النظام في حالة

عدم نجاح المدخل العلاجي (محي الدين و أومدور، 2022، ص ص 82-83)

ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة على مستوى الإدارة، حيث تسعى إلى تقييم أداء الموظفين وقياس مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف حسب المعايير المحددة. إذ أن تقييم الأداء يعد من الأدوات المهمة التي تساهم في تطوير أداء الموارد البشرية وتنمية قدراتهم وبلوغ الأهداف العامة للمؤسسة. تعددت التسميات في تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي باختلاف العلوم وتنوع اتجاهات الفكر الإداري التي تعتمد هذا المصطلح والموارد المتاحة لإجراء هذه العملية. ومن هذه المفاهيم ما يلي:

• حسب جي توت (Gtote 2016)، أشار إلى تعريف Richard J. Grote في

كتابه (performance Appraisal : expert solutions to Everyday challenges) تقييم

الأداء : حلول متخصصة للتحديات اليومية) على أنّ عملية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية تهدف إلى قياس وتقييم الأداء والمساهمة الفردية في تحقيق أهداف المنظمة. يعتبر التقييم الوظيفي أحد الأدوات الرئيسة التي تستخدمها المنظمات لتقييم أداء موظفيها وتحديث قوتهم وضعفهم وتحسين أدائهم (عصامي، 2024، ص. 209)

• وحسب جوادي فإن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلق بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدّد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الإرتقاء في سلم التدرج الوظيفي (جوادي، 2021، ص. 73)

• كما أشار موراي م. دالزيل Murray M. Dalziel إلى تقييم الأداء على أنه عملية تسمح

بالتعرف على مهارات ومعارف الفرد، وتبين مجالات تفوقه وتميزه فيها (محمدي، 2025).

2- أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي:

1. تنمية الشعور بالمسؤولية:

إن إدراك الموظف أن أدائه يخضع لعملية تقييم من قبل رؤسائه وأن مخرجات هذا التقييم ستكون لها تأثير كبير في اتخاذ قرارات مرتبطة بمستقبله الوظيفي، مما يولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، الأمر الذي يدفعه لبذل جهده في تنفيذ المهام المسندة إليه بكفاءة عالية سعيا

لنيل رضا الإدارة وتحقيق أهدافه المهنية (حسان، 2019، ص. 25)

2. تقييم الكفاءة خلال الفترة التجريبية:

بناءً على القوانين المعمول بها في عملية التوظيف فإن الموظف الجديد يخضع لفترة تجريبية يُختبر فيها مدى جاهزيته لشغل الوظيفة التي عُيِّن فيها، وعلى هذا الأساس فإن التقارير الدورية تعدّ أداة مهمة لتوفير معلومات دقيقة حول كفاءة الموظفين الجدد وإصدار حكم نهائي بشأن مدى ملائمة العامل للوظيفة.

3. تطوير أداء العامل:

تساهم عملية تقييم الأداء في تشخيص جوانب القوة والضعف لدى الكوادر البشرية، وهو ما يعدّ منطلقاً لتطوير الأداء الوظيفي، وتتمثل عملية التطوير هذه من خلال مسارين رئيسيين:

-أولهما: المساهمة في تحسين بيئة العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية.

-ثانيهما: المساهمة في تطوير قدرات العمال من خلال إعداد البرامج التدريبية ومعالجة جوانب

القصور في خبراتهم ومعارفهم.

4. زيادة مستوى رضا العامل:

يعدّ الرضا الوظيفي من الغايات الأساسية التي يسعى العامل لتحقيقها، باعتبارها تعكس مدى سعادته وانتمائه للمؤسسة نتيجة لما يتحصل عليه من عوائد تشبع احتياجاته نظير الجهد المبذول، فكلما ترسخ لدى الموظف الاعتقاد أن العائد المادي الذي يتقاضاه مقابل أدائه الفعلي عادل ومنصف إنعكس ذلك إيجاباً على العلاقات بين العمال ورؤسائهم.

هذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:

1. ضمان استمرارية الرقابة والإشراف:

إن إخضاع أداء العاملين لنظام تقييم محدد، يفرض على الإدارات المعنية تتبع منجزات العمال، والسهر على توثيق مستوى كفاءاتهم من خلال تقارير دورية والإستعانة بسجلات لتدوين ملاحظاتهم حيث تعد هذه الأخيرة بمثابة سندات موضوعية للحكم على دقة التقييم ومدى الإلتزام بمواعيده.

2. تطوير القدرة على التحليل:

إن عملية تقييم الأداء تدفع الرؤساء والمشرفين إلى تعزيز قدراتهم في مجال التحليل، تجنباً لأن تكون التقديرات موضع طعن من قبل العاملين مستقبلاً، وبالتالي إمكانية تعرضهم للنقد والمساءلة القانونية أمام الجهات المختصة وكذلك أمام رؤوسهم في حال عجزهم عن تقديم مبررات موضوعية وإصدار أحكام ملائمة تعكس الأداء الفعلي.

3. تنمية الإتصال بين المشرف الرئيس والعمال:

تعدّ عملية تقييم الأداء وسيلة اتصال فعّالة والتي تساهم في تعزيز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، من خلال مناقشة ظروف عملهم والتغذية الراجعة التي تمكن العامل من تحديد معوقات أدائه ومعالجة نقاط ضعفه، مما يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة وتحقيق الرضا المهني (فضيل، 2016، ص ص 59-60)

4. إنجاز عملية النقل والترقية:

إن عملية تقييم الأداء تساهم في معرفة القدرات الحقيقية للعاملين بالمؤسسة من ناحية المهارات والقدرات ، فالتقييم الموضوعي يساعد على تحديد الإحتياجات بدقة سواء بمعرفة الفائض أو العجز في الموارد البشرية المؤهلة، ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل، أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العالية لمناصب تتماشى وقدراتهم (ثابت ومرزوق، 2021، ص. 26)

3- أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل عملية تقييم الأداء في العناصر الآتية:

1. بالنسبة للموارد البشرية:

تساهم هذه العملية في تشخيص نواحي الضعف في أداء العمال، وبالتالي فإنها تتيح فرصة تجنب الأخطاء مستقبلا وتمكنهم أيضا من إدراك أنماط السلوك غير المرغوب فيها والتي قد تؤثر سلبا على مستوى قدراتهم من منظور المنظمة .

2. بالنسبة للمؤسسة:

تساهم عملية التقييم في دعم الإدارة عند عملية إنتقاء المرشحين وتحديد نسبهم، فضلا عن دور النظام الموضوعي في تحسين بيئة العمل وتعزيز العلاقات الإيجابية ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء تتيح:

- إنتقاء الكوادر البشرية المؤهلة للترقيات والإستفادة من الحوافز المادية والمعنوية.
- رصد العناصر البشرية الأقل كفاءة واتخاذ قرارات الإستغناء عنهم.
- مساعدة الإدارة العليا في قياس مدى شفافية الرؤساء في ممارسة سلطتهم على المرؤوسين.
- السهر على مساعدة الإدارة في انتقاء الموظف التي تتوافق قدراته مع الوظيفة.
- التركيز على تقديم المساعدة للعمال وتنمية قدراتهم وتحديد مواطن القوة والضعف لديهم (مزرارة

ونواقي، 2018، ص. 173)

وللأهمية البالغة لهذه العملية فإنها تستخدم لتحقيق الأهداف التالية:

1. إستقطاب الكفاءات المتميزة للمؤسسة.

2. تعزيز دافعية الإنجاز.

3. الحرص على الإحتفاظ بالكوادر البشرية المؤهلة (حداد، 2018، ص. 154)

أما حسب عواد (2017) فإن أهداف تقييم الأداء الوظيفي تتمثل في:

أهداف إدارية:

قرارات الترقية والنقل.

قرارات تجديد العقود.

صرف المكافآت التشجيعية.

أهداف التوجيه والإرشاد:

إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.

إرشادهم إلى برامج تدريبية.

أهداف البحث العلمي:

التحقق من سلامة عملية الإستقطاب والإختيار.

تقييم البرامج التدريبية.

تقييم أنظمة الحوافز.

ويمكن توضيحها بالجدول التالي:

الجدول رقم(1): يبين أهداف تقييم الأداء الوظيفي

أهداف إدارية	أهداف التوجيه و الإرشاد	أهداف البحث العلمي
قرارات الترقية والنقل وتخفيض الرواتب	إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين	التحقق من صحة وسلامة عملية الإستقطاب والإختيار
قرارات تجديد العقود وإنهاءها	إرشاد الموظفين إلى برامج تدريبية أو إعادة التأهيل	تقويم البرامج التدريبية
قرارات صرف المكافآت التشجيعية	إستخدام البيانات المجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة	تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز، والرضا الوظيفي مثل: الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي
قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية	وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل	
إعادة النظر في إجراءات الإستقطاب والإختيار	إستخدام البيانات للأغراض	

	التخطيطية والإعداد المهني	
--	---------------------------	--

المصدر: (عواد، 2017، ص ص 24-25)

كما تسعى المؤسسة من تقييم أداء العاملين تحقيق أهداف إستراتيجية والمتمثلة في:

- القيام بتشخيص المتطلبات التدريبية للعاملين عبر رصد جوانب القصور في المهارات الفنية والإدارية.

- تساهم في تنمية قدرات الفرد من خلال التركيز على مواطن القوة والضعف لديه.

- القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية عبر الكشف عن الكفاءات القابلة لترقية مستقبلاً (ديدوني،

(2022)

و أكد حنفي (1998) على أن لتقييم الأداء غرضين هامين هما: أولاً يمكن الإستفادة من نتائج هذا التقييم في اتخاذ قرارات إدارية، ثانياً يمكن أن يستند إليه في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته، وبذلك نجد أن غرض التقييم يحدد:

1. أسس ومعايير المقارنة.
2. الأدوات والأساليب التي تستخدم.
3. دور المشرف أو ملاحظ العمل.
4. الإجراء المترتب على التقييم.

الجدول رقم(2): يمثل أغراض تقييم الأداء

الغرض من تقييم أداء الفرد		
لأغراض إدارية	تنمية الفرد	
توفير معلومات لاتخاذ قرارات متعلقة بتعديل هيكل الأجور النقل الترقيات تخفيض قوة العمل	تنمية وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب	حدد وعرف الغرض
الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه الآخرين معيار نسبي	مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقاً للأداء معيار أو مستوى مطلق	أسس ومعايير المقارنة

أسلوب التقييم	التقييم المستند على النتائج	تقدير الفرد وترتيبه
دور المشرف	يمارس دور المستشار	تقديري وحكمي
توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم	الفرد والمشرف	الفرد ، المشرف، سجلات الأفراد، آخريين لمن لهم علاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ

المصدر: (الحنفي، 1998، ص. 372)

ومما سبق يمكن التأكيد على أنّ عملية تقييم الأداء الوظيفي تعتبر أداة فعّالة يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين في إطار عملهم بطريقة ممنهجة وعادلة، فهي تسعى إلى تحديد مدى بلوغ الموظفين لأهدافهم ومساهماتهم في تحقيق غايات المؤسسة. وكذا مساهمتها في تعزيز مبدأ الشفافية وتحقيق العدالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية ونظام الحوافز والمكافآت داخل المؤسسة.

4- تحديات وعوائق عملية تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء لا تخلو من الأخطاء والتحديات رغم الجهود الكبيرة لتطويرها. على الرغم من محاولات خبراء إدارة الموارد البشرية تحسين أدوات التقييم ورفع مستوى مصداقيتها وفعاليتها، لا تزال هذه العملية تواجه تحديات جوهرية تتعلق بجوانب تقنية:

1.المعوقات المرتبطة بآليات التقييم المعتمدة:

لم تظهر العديد من طرق التقييم المختلفة لمجرد تعددها فقط، بل جاءت إستجابة للتنوع الكبير في طبيعة المنظمات وثقافتها المتباينة. وعملية الاختيار لا تخلو من التحديات، حيث قد تؤدي عوامل مثل نقص الخبرة أو عدم التوافق بين الأسلوب المختار أو غيره (عصامي، 2024):

1-1-نقص الشفافية وعدم وضوح الإجراءات:

أكد ديسلر (2013) Dessler في أن عدم وضوح معايير التقييم وآلية تطبيقها قد يؤدي إلى حالة من ارتباك وفقدان الفهم لدى الموظفين، حيث يغيب عنهم تصور واضح لما هو متوقع منهم أو كيف يتم قياس أدائهم. وتساهم في غياب هذه الشفافية عوامل متعددة تزيد من صعوبة تحقيق تقييم موضوعي وعادل (عصامي، 2024) مثل:

- عدم إبراز المعايير المعتمدة.
- عدم الكشف عن الأهداف والتوقعات.

- عدم الشفافية في عملية التقييم.
- عدم التوازن بين أهداف التقييم وأهداف المنظمة.

1-2- غياب الإنسجام بين المنظمة وثقافة المؤسسة:

إذا كان هناك اختلاف كبير بين النظام وثقافة المنظمة وقيمتها، فقد يظهر توتر واحتجاج من طرف الموظفين. لذا ينبغي أن يتم تصميم النظام بطريقة تتلائم مع القيم وثقافة المنظمة. وتتمثل العوامل التي تساهم في تحقيق ذلك في:

- القيم والمبادئ الثقافية تختلف عن الأسس والمعايير التي يستند إليها نظام التقييم.
- الفجوة الكبيرة في هيكل وثقافة المنظمة.
- ينشأ تعارض بين الغاية الإستراتيجية للمنظمة والرؤية التي قد يفرضها النظام المعتمد.

2. المعوقات المرتبطة بالقائم على عملية التقييم:

حسب القحطاني (2006) فإن من أبرز المعوقات المتعلقة بالقائم على عملية التقييم مايلي:

- 1- تأثر العامل بالتحيز الشخصي لمدير الإدارة.
- 2- تأثير العلاقات الشخصية و الإجتماعية في عملية تقييم المدير للموظفين.
- 3- التراخي في محاسبة الموظفين من طرف المدير عند تقييم أداء الموظفين.
- 4- إختلاف معايير تقييم المدير للموظفين حديثي التعيين في المؤسسة(الطوير، 2025، ص.

(113)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف جوانبه كما تم تسليط الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاساتها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة المورد البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الإهتمام بالعنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والإلهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً- الدراسة الإستطلاعية

- 1- أهداف الدراسة الإستطلاعية
- 2- منهج الدراسة الإستطلاعية
- 3- حدود الدراسة الإستطلاعية
- 4- أدوات الدراسة الإستطلاعية
- 5- الخصائص السيكمترية لإستبيان التحول الرقمي والأداء الوظيفي
- 6- عينة الدراسة الإستطلاعية
- 7- خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية

ثانياً- الدراسة الأساسية

- 1- أهداف الدراسة الأساسية
- 2- حدود الدراسة الأساسية
- 3- أدوات الدراسة الأساسية
- 4- عينة الدراسة الأساسية
- 5- خصائص عينة الدراسة الأساسية
- 6- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية

أولاً- الدراسة الإستطلاعية :

1- أهداف الدراسة الإستطلاعية :

- التعرف على ظروف الدراسة الأساسية.
- التأكد من الصدق والثبات.
- التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه.

2- منهج الدراسة الإستطلاعية :

تم الإعتماد على المنهج الوصفي، الذي يركز على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

3- حدود الدراسة الإستطلاعية:

الحدود الزمانية :

تمت الدراسة الإستطلاعية في الفترة الممتدة بين: 2026/03/01 إلى 2026/03/10

الحدود المكانية :

تمت الدراسة الإستطلاعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة - عين تموشنت (الجزائر).

* تعريف الشركة محل الدراسة:

تضمن المشروع إنشاء محطة توليد طاقة تعمل بنظام الدورة المركبة، بقدرة إجمالية صافية تبلغ 1200 ميغاواط، مصممة خصيصًا لتناسب ظروف الموقع. وقد حفز على إنشائها التطور الصناعي المتزايد، والاستثمارات الكبيرة في مشاريع البنية التحتية، والطلب الوطني المتزايد على الكهرباء، تقع المحطة في موقع تاركة (إقليم عين تموشنت)، و يبلغ إجمالي عدد العمال في الشركة حاليا 143 عامل، وتتألف من ثلاث وحدات أحادية المحور تعمل بنظام الدورة المركبة، تبلغ قدرة كل منها 400 ميغاواط، وتعمل بالغاز الطبيعي كوقود أساسي والديزل كوقود احتياطي بالإضافة إلى ذلك، شمل المشروع ما يلي:

نظام إمداد بالغاز الطبيعي عبر خط أنابيب غاز ميدغاز-تاركة (إقليم عين تموشنت).

نظام نقل طاقة بقدرة 400 كيلوواط.

* البطاقة التقنية للشركة :

➤ وصف المحطة :

• الجهة المالكة للمشروع:

شركة إنتاج الكهرباء - وحدة ترقية:

0 51% سونلغاز

0 49% سوناطراك - AIE - SONATRACH

• مقاول الإنشاءات:

ألسكوم / أوراسكوم

• مدة الانجاز :

45 شهرا

• المشتري :

شركة توزيع الكهرباء والغاز

• مدة العقد :

20 سنة

بلغ عدد الوظائف المباشرة وغير المباشرة التي وفرت بعد دخول المحطة حيّز الإنتاج أكثر من 200 وظيفة ، جميعها تقريبا بأيدي عمال جزائريين.

بفضل وحداتها الثلاث التي تولد قدرة يمكن أن تتجاوز 1200 ميغاواط ، يمكن لمحطة تارقة أن تساهم بأكثر من 12% من إجمالي الإنتاج الوطني للطاقة الكهربائية.

كميات الطاقة المنتجة يمكن أيضا تصديرها لدول المجاورة عند الضرورة.

1- الإدارة العامة:

المهام:

تتولى الإدارة العامة مسؤولية الإشراف والتنسيق على جميع أعمال التدبير الفني والإداري والمالي للمحطة، وذلك بهدف تحسين إستغلال وتوفر وسائل الإنتاج، مع الإلتزام بالمعايير والقواعد المعمول بها.

وبهذه الصفة تضمن المهام والإلتزامات التالية:

- إستغلال وصيانة وأمن المنشآت والمعدات المرتبطة بها.

- الإلتزام بقواعد حماية البيئة.
- الإلتزام بالتزامات الخدمة العامة فيما يخص إنتظام وجودة تزويد الكهرباء وكذلك فيما يخص تمويل الزبائن.
- مراقبة مؤشرات موثوقية نظام الإنتاج الذي هي مسؤولة عنه.

2- مصلحة الموارد البشرية:

المهام:

- تسيير الإدارة والتدبير الفردي والجماعي لموظفي المحطة، مع إحترام الصلاحيات المخولة لمديري الوحدات والتشريعات (أو القوانين) المعمول بها
- القيام بدور الإستشارة والتنشيط تجاه الخط الهرمي والموظفين فيما يخص الجوانب المرتبطة بتطوير الوظائف والموارد البشرية.

3- مساعد الأمن الداخلي:

المهام:

- مساعد الأمن الداخلي (SIE) على مستوى الوحدة مكلف بمساعدة مدير الوحدة في تنسيق التدابير والإجراءات المتعلقة بالأمن الداخلي للهياكل والمؤسسات التابعة إقليمياً.

4- قسم المالية والميزانية :

المهام:

- المسؤول عن ضمان المعلومات المالية للمحطة، في إطار السياسة المحددة من طرف مديرية المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير للشركة.
- تنشيط جميع مسارات أو عمليات التدبير الخاصة بالمحطة.

5- مصلحة النظافة، الأمن، الوقاية والبيئة :

المهام:

- ترجمة سياسة الصحة والسلامة والبيئة (HSE) إلى خطة عمل تهدف إلى حماية الأشخاص والمنشآت والبيئة.
- إنجاز الأهداف المرسومة من قبل المديرية العامة مع احترام الأحكام التنظيمية للسلامة.
- الإبلاغ عن الإنجازات في مجال الصحة والسلامة والبيئة)

6- قسم الإستغلال:

المهام:

- الإشراف وتنسيق أنشطة الإستغلال، والسهر على احترام مبدأ إستغلال المقر من طرف الشركة والممارسات الجيدة، والعمل على تحسين وسائل الإنتاج.
- مكلف بقيادة ومراقبة منشآت الإنتاج وإعداد برنامج التجارب والتحليل ومراقبة التجهيزات، بهدف تحسين أدائها؛ كما أن من مهامه تأمين إستمرارية الخدمة بشكل سليم وفي أمان تام، وتوفير وسائل الإنتاج.
- السهر للحفاظ على مستوى مقبول من الإستهلاكات النوعية.

7- قسم الصيانة:

المهام:

مكلف ب :

- الإشراف على أنشطة الصيانة وتنسيقها.
- السهر على احترام مبدأ صيانة المقر من طرف الشركة.
- إجراء الدراسات لضمان صيانة التجهيزات وتحسين طرق عملها وأدائها.
- تأمين نشاط تموين المحطة وتدبير المخزون والمواد والمعدات وتدبير الإعتمادات المالية.

4- أدوات الدراسة الاستطلاعية:

من أجل قياس متغيرات الدراسة إعتد الطالب إستبيان يتكون من مجموعة من العبارات التي تقيس متغيري التحول الرقمي بأبعاده (الوسائل والبرامج، شبكة الإتصال، المورد البشري) والأداء الوظيفي بالإضافة إلى إستبيان خاص بالبيانات الشخصية، يهدف إلى جمع بيانات وصفية عن أفراد العينة.

4-1) البيانات الشخصية:

طريقة ترميز الأوزان لمتغيرات البيانات الشخصية

- متغير الجنس:

الجدول رقم (3): يبين طريقة ترميز متغير الجنس

أنثى	ذكر
2	1

• متغير السن:

الجدول رقم (4): يبين طريقة ترميز فئات السن

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة
1	2	3

• المؤهل العلمي:

الجدول رقم (5): يبين طريقة ترميز متغير المؤهل العلمي

ثانوي	جامعي
1	2

• الأقدمية:

الجدول رقم (6): يبين طريقة ترميز متغير الأقدمية

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
1	2	3

• الرتبة:

الجدول رقم (7): يبين طريقة ترميز متغير الرتبة

إطار	التحكم	التنفيذ
1	2	3

4-2) إستبيان التحول الرقمي :

تم الإستعانة بهذا الإستبيان من مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان التحول الرقمي وأثره في تحسين

الأداء الوظيفي . غزال إبتسام ومرغني أميرة ، يضم 18 عبارة تنقسم إلى ثلاث أبعاد :

– البعد الأول: الوسائل المادية والبرامج (من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 08)

– البعد الثاني: شبكة الإتصال (من الفقرة رقم 09 إلى الفقرة رقم 13)

– البعد الثالث: المورد البشري (من الفقرة رقم 14 إلى الفقرة رقم 18)

تكون الإجابة على فقرات الإستبيان وفق سلم ليكارت الخماسي الدرجات كالاتي :

• غير موافق بشدة

- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

جدول رقم(8): يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود إستبيان التحول الرقمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

3-4) إستبيان الأداء الوظيفي :

تم الإستعانة بهذا الإستبيان من مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. غزال إبتسام ومرغني أميرة ، يضم 12 عبارة تقيس مختلف جوانب الأداء الوظيفي . تكون الاجابة على فقرات الإستبيان وفق سلم ليكارت الخماسي الدرجات كالآتي :

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

جدول رقم(09): يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود إستبيان الأداء الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

5- الخصائص السيكومترية لإستبيان التحول الرقمي والأداء الوظيفي:

❖ الخصائص السيكومترية لإستبيان التحول الرقمي:

أ- صدق الإتساق الداخلي لإستبيان التحول الرقمي:

جدول رقم(10): يبين معامل ارتباط الفقرات الخاصة بالبعد الأول (الوسائل المادية والبرامج) مع
الدرجة الكلية للبعد

الفقرات	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول مع الدرجة الكلية للبعد	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول مع الدرجة الكلية للبعد
1	**0.737	5	**0.872
2	0.335	6	**0.903
3	**0.495	7	**0.579
4	**0.691	8	**0.492

** يوجد دلالة عند مستوى(0.01)

المصدر: من إعداد الطالب إعتامداً على مخرجات برنامج spss

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم(10) أن معاملات ارتباط الفقرات جاءت دالة عند مستوى 0.01 ماعدا الفقرة رقم 02 فهي غير دالة. إلا أن الطالب يرى الأهمية القصوى للإبقاء عليها في الاستبيان، وذلك لأسباب منهجية ونظرية جوهرية، حيث تستند هذه الفقرة إلى أسس نظرية راسخة تعكس جانبا نوعيا مهما في المفهوم المدروس، ولا يمكن أي عبارة أخرى أن تحل محلها في التعبير عن هذا البعد. جدول رقم(11): يبين معامل ارتباط الفقرات الخاصة بالبعد الثاني(شبكة الإتصال) مع الدرجة الكلية

للبعد

الفقرات	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الثاني مع الدرجة الكلية للبعد	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الثاني مع الدرجة الكلية للبعد
1	**0.670	4	**0.713
2	*0.410	5	**0.618
3	**0.747		

** يوجد دلالة عند مستوى (0.01)

* يوجد دلالة عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب إعتامداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(11) أن كل معاملات الارتباط لفقرات البعد الثاني (شبكة الإتصال) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 و 0.05 حيث تراوحت الارتباطات بين 0.410 و 0.747. وتؤكد هذه النتائج وجود اتساق داخلي مرتفع وقوي بين الفقرات والبعد الأول، مما يشير إلى صدق بناء فقرات هذا البعد وصلاحيته الميدانية لقياس المتغير المستهدف في الدراسة.

جدول رقم(12): يبين معامل ارتباط الفقرات الخاصة بالبعد الثالث (المورد البشري) مع الدرجة الكلية

للبعد

الفقرات	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الثالث مع الدرجة الكلية للبعد	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الثالث مع الدرجة الكلية للبعد
1	**0.698	4	**0.852
2	**0.674	5	**0.813
3	**0.862		

** يوجد دلالة عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج الجدول رقم (12) أن معامل ارتباط الفقرات الخاصة بالبعد الثالث (المورد البشري) كانت عالية وتراوحت بين 0.674 و 0.862 مما يدل علي تجانس قوي لهذه الفقرات مع البعد .

جدول رقم(13): يبين معامل ارتباط أبعاد المتغير المستقل مع الدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي

المتغيرات	البعد الأول (الوسائل المادية والبرامج)	البعد الثاني (شبكة الإتصال)	البعد الثالث (المورد البشري)	الدرجة الكلية
البعد الأول (الوسائل المادية والبرامج)	1			
البعد الثاني (شبكة الإتصال)	**0.701	1		
البعد الثالث (المورد البشري)	0.183	*0.400	1	
الدرجة الكلية	**0.863	**0.876	**0.604	1

** يوجد دلالة عند مستوى (0.01)

* يوجد دلالة عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب إعتامًا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم(13) مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي ،حيث تشير النتائج الى وجود ارتباطات قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع الأبعاد والدرجة الكلية ، حيث بلغ معامل ارتباط البعد الأول 0.863 والبعد الثاني 0.876 والبعد الثالث 0.604 وجميعها دالة عند مستوى الدلالة 0.01، كما نلاحظ ارتباط قوي بين البعد الأول والبعد الثاني 0.701 وارتباط

متوسط بين البعد الثاني والبعد الثالث 0.400 ، في حين هناك ارتباط ضعيف بين البعد الأول والثالث 0.183 وهو غير دال إحصائياً ، إذ تؤكد هذه النتائج تمتع المقياس بصدق بنية مناسب.

ب- ثبات إستبيان التحول الرقمي:

جدول رقم(14): يبين معامل الثبات لإستبيان التحول الرقمي

الفقرات	الثبات
18	.847

المصدر: من إعداد الطالب إعتامداً على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(14) أن معامل الثبات الكلي لإستبيان التحول الرقمي المحسوب بطريقة ألفا كرونباخ بلغت 0.847 إذ يمكن الإطمئنان عليه وبالتالي يمكن استخدامه في الدراسة الحالية.

❖ الخصائص السيكومترية لإستبيان الأداء الوظيفي:

أ- صدق الإتساق الداخلي لإستبيان الأداء الوظيفي

جدول رقم(15): يبين معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي

معامل ارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية	الفقرات
0.325	7	**0.414	1
0.295	8	**0.629	2
**0.490	9	**0.472	3
**0.664	10	**0.676	4
**0.655	11	*0.375	5
0.322	12	**0.653	6

** يوجد دلالة عند مستوى (0.01)

* يوجد دلالة عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب إعتامداً على مخرجات برنامج spss

تم التحقق من الإتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع للأداء الوظيفي باستخدام معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن قيم الارتباط للفقرات كان عالياً ودال إحصائياً عند مستوى 0.01 و 0.05 ماعداً الفقرة رقم 7 و 8 و 12 فهي غير دالة إحصائياً.

ب- ثبات إستبيان الأداء الوظيفي:

جدول رقم(16): يبين معامل الثبات لاستبيان الأداء الوظيفي

الفقرات	الثبات
12	.709

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أنّ معامل الثبات الكلي لاستبيان الأداء الوظيفي المحسوب بطريقة ألفا كرونباخ بلغت 0.709 إذ يمكن الإطمئنان عليه وبالتالي يمكن الإعتماد عليه في الدراسة الحالية.

6-عينة الدراسة الإستطلاعية:

أجريت عينة الدراسة الإستطلاعية على عينة من عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت(الجزائر)، حيث أن مجتمع الدراسة يتكون من 143 عاملاً، وشملت عينة الدراسة 30 عاملاً وتم اختيارهم بطريقة عرضية.

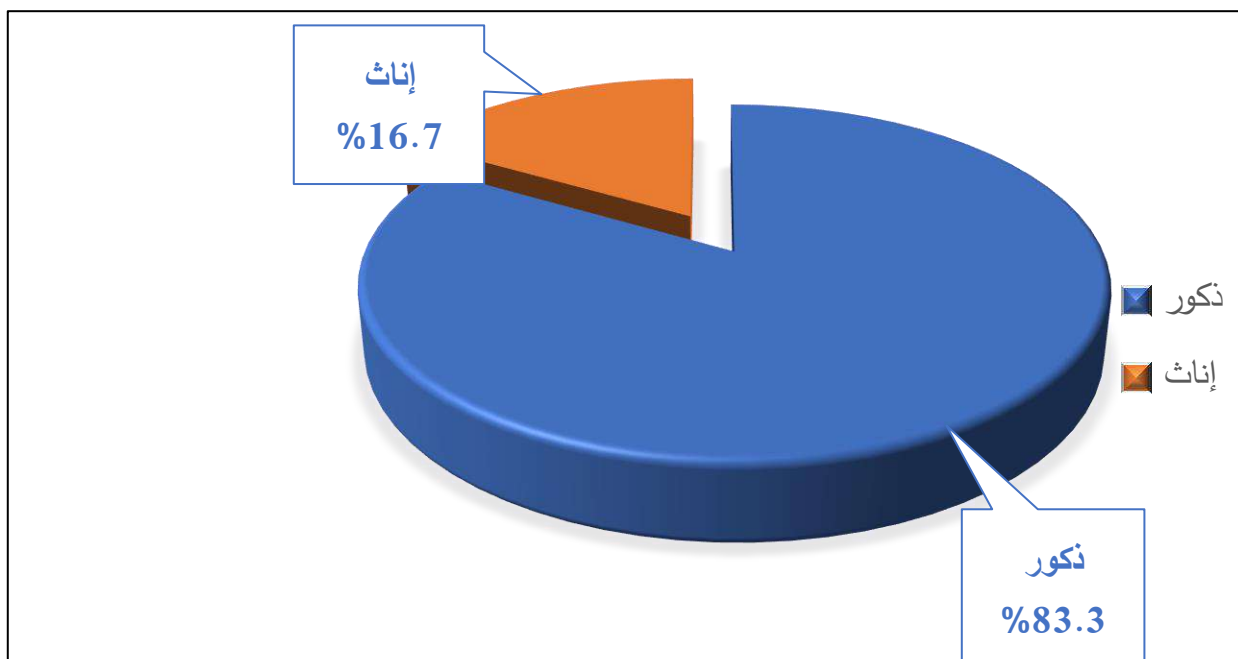
7-خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية:

❖ الجنس:

جدول رقم (17): يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	25	%83.3
إناث	05	%16.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتماًداً على مخرجات spss



الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss

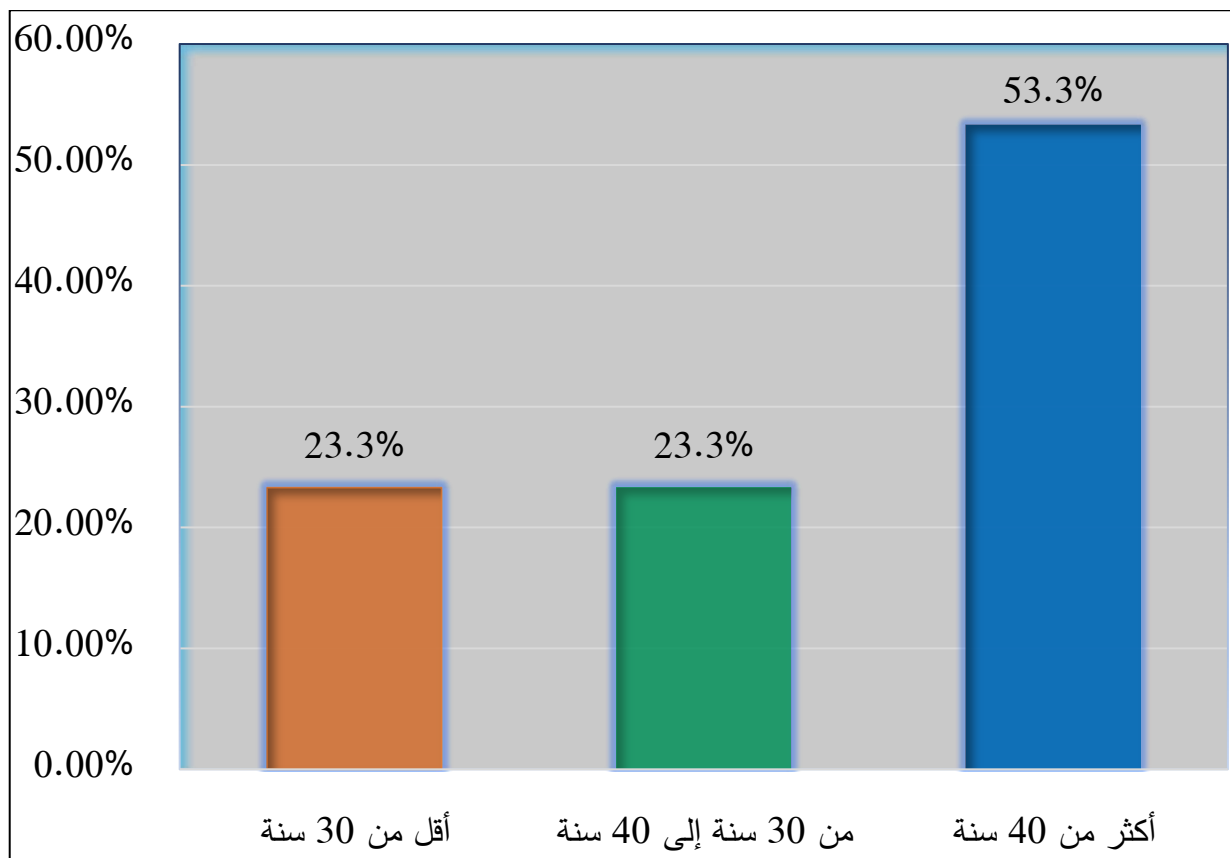
نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) والشكل المرفق أن غالبية أفراد العينة من الذكور (83%) مقابل (17%) بالنسبة للإناث من مجموع أفراد العينة، حيث يعزى هذا التفوق العددي للذكور بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية وأن الشركة تعتمد في نظام عملها على الذكور أكثر من الإناث.

❖ السن:

جدول رقم (18): يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير السن

النسبة المئوية	العدد	فئات السن
23.3%	07	أقل من 30 سنة
23.3%	07	من 30 سنة إلى 40 سنة
53.3%	16	أكثر من 40 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss



الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة وفق متغير السن

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (18) والشكل المرفق توزيع أفراد العينة وفق الفئات العمرية على ثلاث فئات ،

حيث أظهرت النسب المئوية تباينا في تمثيل الفئات المختلفة على النحو التالي:

الفئة العمرية (أقل من 30 سنة): بلغت نسبة أفراد هذه العينة 23.3 %، أي ما يعادل 07 أفراد من

العينة الإجمالية.

الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة): بلغت نسبة أفراد هذه العينة 23.3 %، أي ما يعادل 07 أفراد

من العينة الإجمالية .

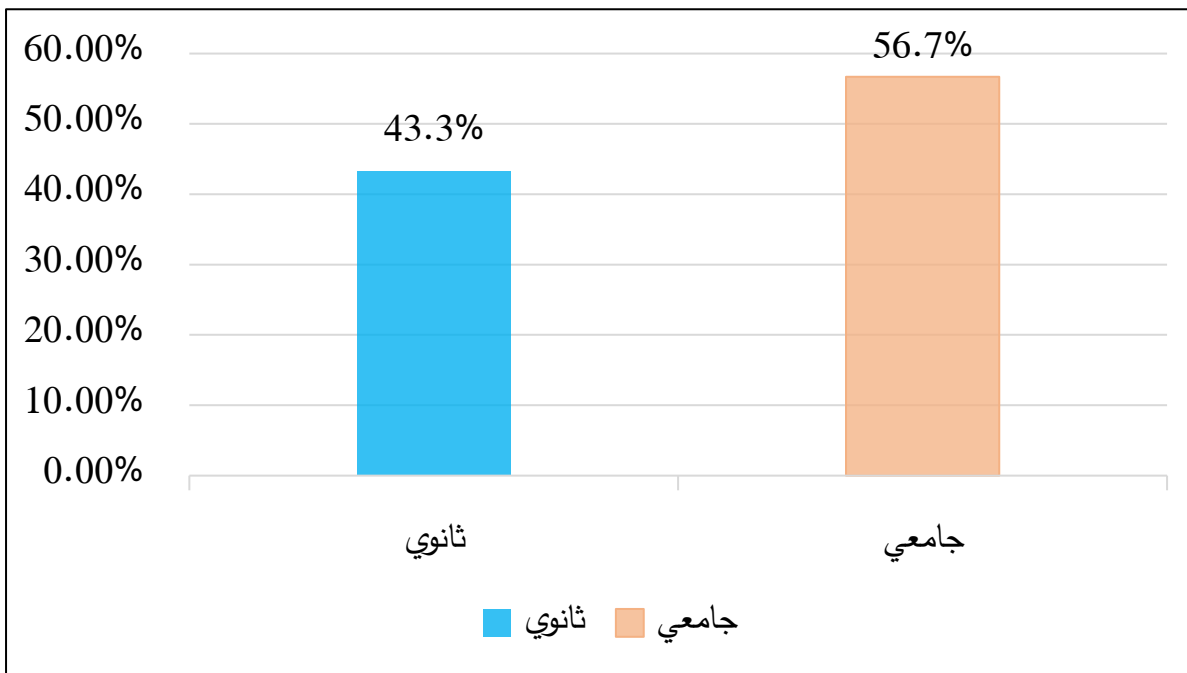
الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة): إحتلت المرتبة الأولى من حيث تمثيل العينة، إذ بلغ عدد أفرادها

(16) فردا ونسبة مئوية قدرها 53.3 % من إجمالي العينة.

جدول رقم (19): يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	13	43.3%
جامعي	17	56.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب إعتقاداً على مخرجات spss



الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

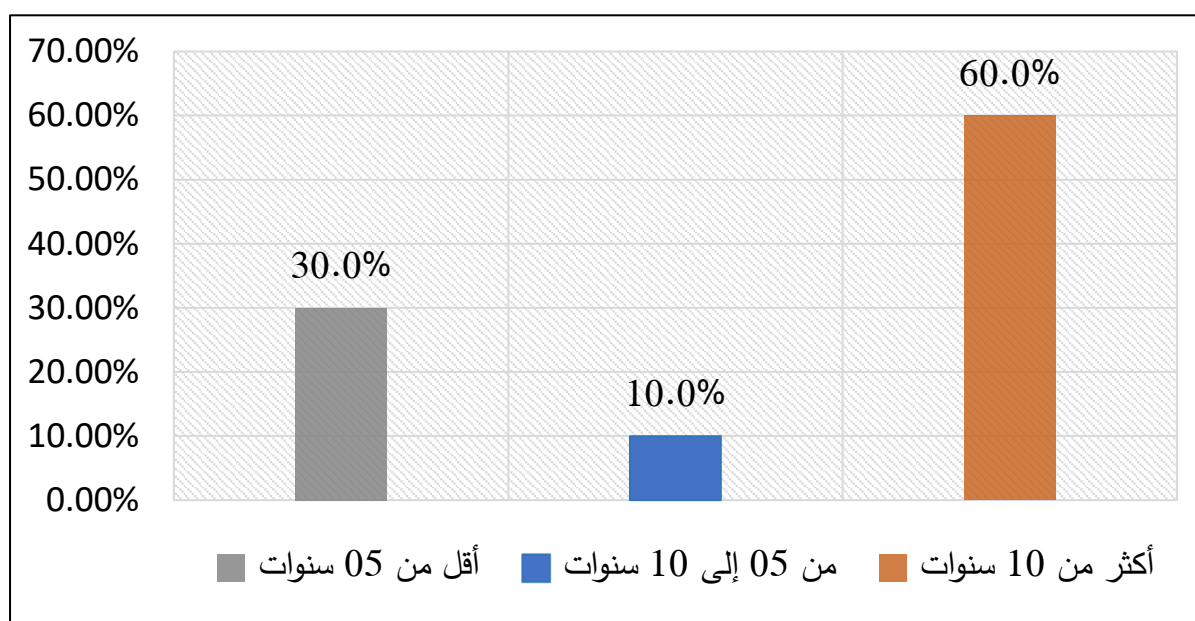
المصدر: من إعداد الطالب إعتقاداً على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم (19) والشكل المرفق توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي، حيث بلغ عدد الأفراد ذوي المستوى الثانوي 13 فرداً أي بنسبة 43.3%، في حين جاءت فئة المستوى الجامعي في المرتبة الأولى بعدد 17 فرداً وبنسبة 56.7%.

جدول رقم (20): يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	09	30.0%
من 05 إلى 10 سنوات	03	10.0%
أكثر من 10 سنوات	18	60.0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss



الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

يمثل الجدول رقم (20) والشكل المرفق أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية والموزعة إلى ثلاث

فئات رئيسية:

الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات): والتي بلغ عدد أفرادها (09) أفراد، وبنسبة مئوية قدرها

30.0% من إجمالي عينة الدراسة، حيث تمثل هذه الفئة العاملين ذوي الخبرة القليلة.

الفئة الثانية (من 05 إلى 10 سنوات): حيث بلغ عدد أفرادها (03) أفراد، أي بنسبة مئوية قدرها

10.0% من إجمالي عينة الدراسة، وتعتبر هذه الفئة على العاملين ذوي خبرة متوسطة فهي تمثل مرحلة

تراكم الخبرات وتثبيت الموقع المهني.

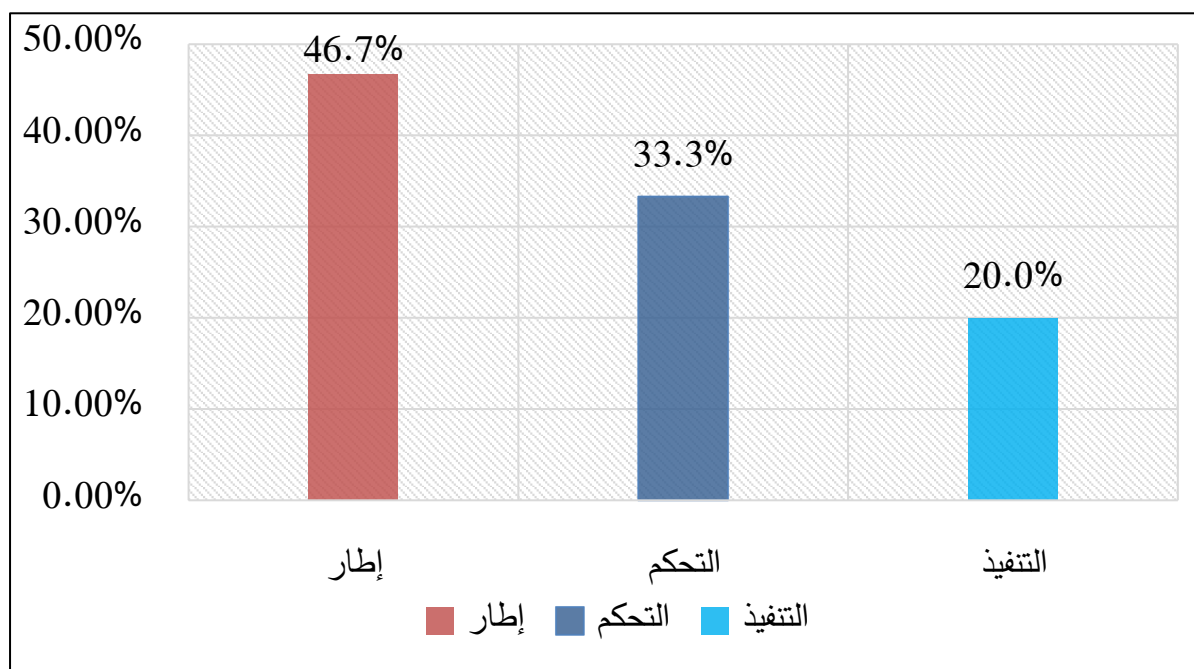
الفئة الثالثة (أكثر من 10 سنوات) : بلغ عدد أفرادها (18) فردا، أي بنسبة مئوية قدرها 60.0 % من إجمالي عينة الدراسة، وتمثل هذه الفئة العاملين ذوي خبرة طويلة والتي وصلت إلي مرحلة النضج المهني.

❖ الرتبة:

جدول رقم (21): يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الرتبة

الرتبة	العدد	النسبة المئوية
إطار	14	46.7%
التحكم	10	33.3%
التنفيذ	06	20.0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب إعتامداً على مخرجات spss



الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة وفق متغير الرتبة

المصدر: من إعداد الطالب إعتامداً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(21) والشكل المرفق توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية على ثلاث فئات رئيسية ، والتي تعبر عن المستويات المختلفة في السلم الوظيفي، وذلك على النحو الآتي: الفئة الأولى (إطار): تمثل هذه الفئة العاملين الذين يشغلون مناصب تتطلب خبرات عالية وكفاءات

قيادية ، حيث بلغ عدد أفراد هذه العينة 14 فردا شكلوا ما نسبته 46.7% من العينة الإجمالية.

الفئة الثانية (التحكم): تمثل هذه الفئة العاملين الذين يشغلون مناصب إشرافية في الشركة، حيث بلغ عدد أفرادها (10) أفراد أي بنسبة 33.3% من إجمالي العينة.

الفئة الثالثة (التنفيذ): تمثل هذه الفئة العاملين الذين يشغلون مناصب تنفيذية داخل الشركة محل الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 06 أفراد بنسبة 20.0% من إجمالي العينة.

ثانيا- الدراسة الأساسية :

(1) أهداف الدراسة الأساسية:

- تطبيق الإستبيان على العينة الأساسية بعد التأكد من صلاحيته.
- تحليل البيانات إحصائيا.
- التحقق من صحة فروض الدراسة.

(2) حدود الدراسة الأساسية:

 الحدود الزمانية:

تمت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة مابين: 2026/03/13 إلى 2026/03/31

 الحدود المكانية:

تمت الدراسة الأساسية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز – إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر).

(3) أدوات الدراسة الأساسية:

تم استخدام نفس الأدوات التي تم استخدامها في الدراسة الإستطلاعية.

(4) عينة الدراسة الأساسية :

بلغت عينة الدراسة الأساسية 100 عامل تم اختيارهم بطريقة عرضية.

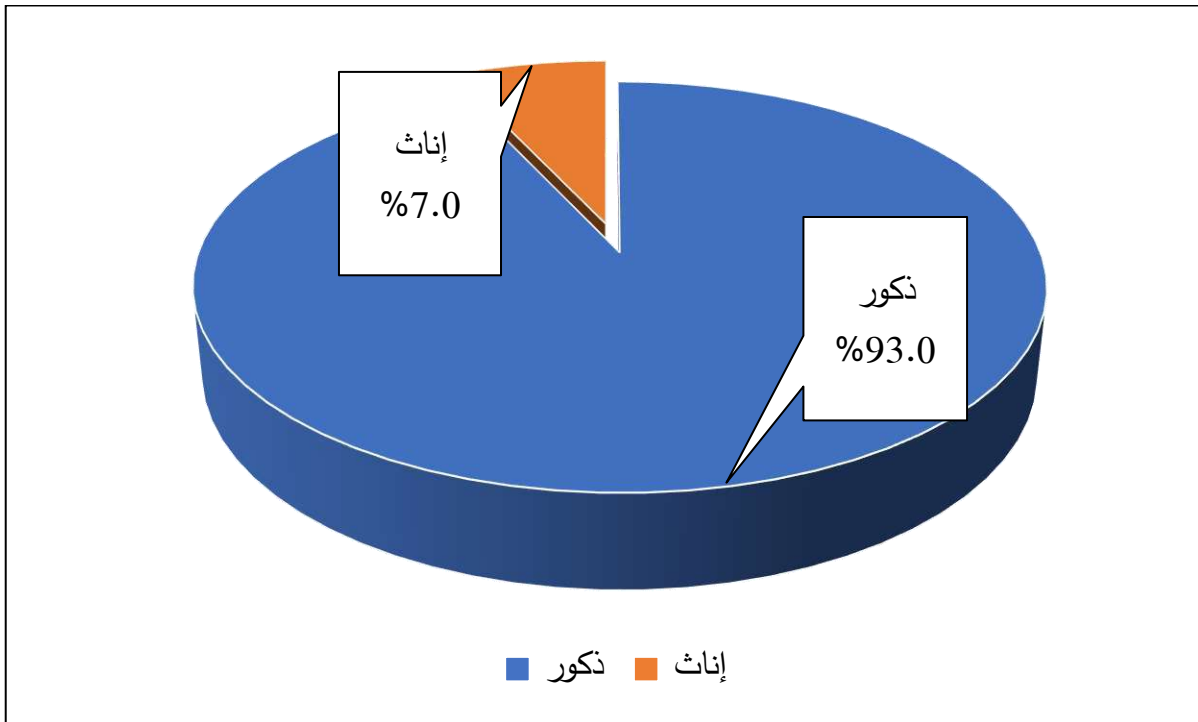
5) خصائص عينة الدراسة الأساسية:

• الجنس:

جدول رقم (22): يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	93	%93.0
إناث	7	%7.0
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss



الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss

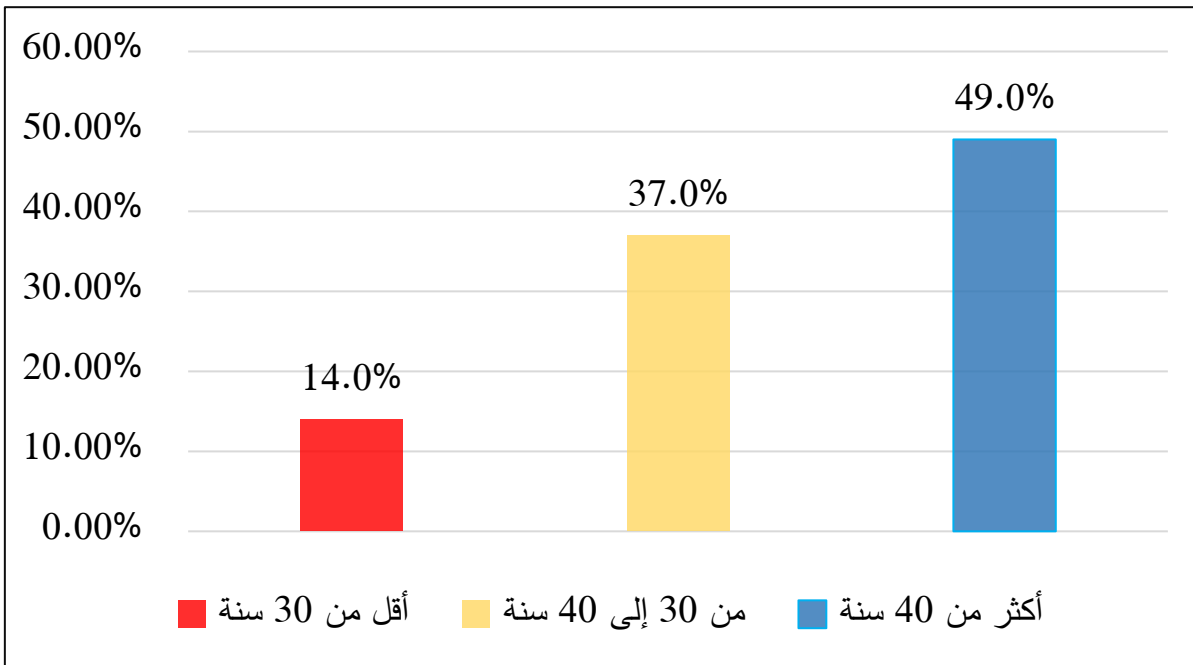
نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) والشكل المرفق أنّ غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور %93.0، في حين بلغت نسبة الإناث %7.0 من مجموع أفراد العينة، وهذا يعود إلى طبيعة الوظائف في الشركة محل الدراسة والتي تتطلب بدرجة كبيرة مهاما ميدانية يميل العنصر الرجالي للإلتحاق بها والتمكن فيها بشكل أكبر في هذا القطاع.

• السن:

جدول رقم (23): يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير السن

النسبة المئوية	العدد	فئات السن
14.0%	14	أقل من 30 سنة
37.0%	37	من 30 إلى 40 سنة
49.0%	49	أكثر من 40 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إعتدًا على مخرجات spss



الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة وفق متغير السن

المصدر: من إعداد الطالب إعتدًا على مخرجات spss

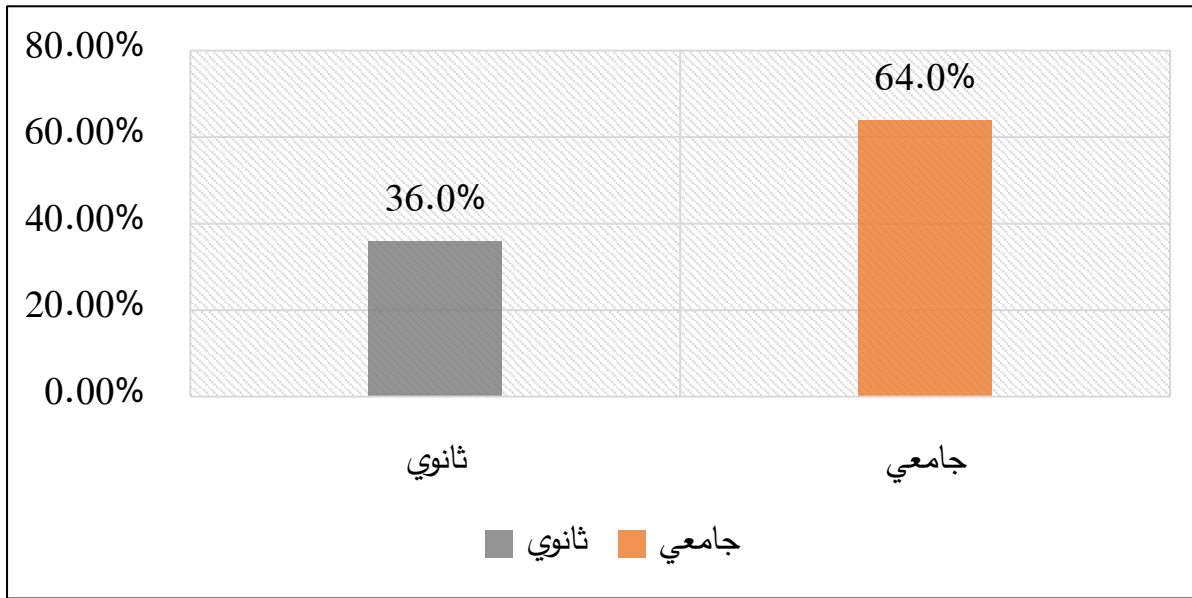
يتضح من خلال الجدول رقم (23) والشكل المرفق أن التوزيع العمري لأفراد عينة الدراسة، ينقسم إلى ثلاث فئات عمرية حيث أن الفئة العمرية أكثر من 40 سنة هي الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة بنسبة بلغت 49.0%، تليها الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 37.0%، بينما جاءت الفئة العمرية أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت 14.0%، وهذا مؤشر على أن الشركة تركز أكثر على الفئة التي تمتلك الخبرة الكافية لشغل مناصب مهمة داخل الشركة وقدرتهم على التكيف مع متطلبات التكنولوجيا.

• المؤهل العلمي:

جدول رقم (24): يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	36	36.0%
جامعي	64	64.0%
المجموع	100	100.0%

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss



الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss

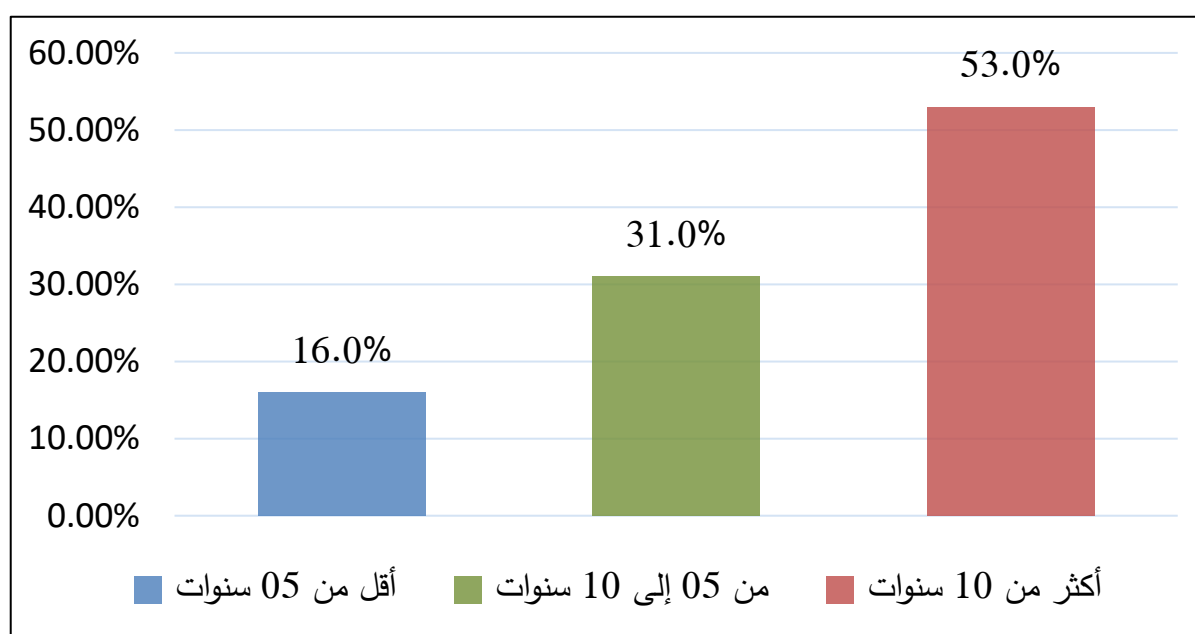
وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) والشكل المرفق أنّ الفئة الغالبة في عينة الدراسة هم من المستوى الجامعي بنسبة بلغت 64.0%، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي 36.0%، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة بالشركة محل الدراسة، مما يسهل عملية استعاب المهام الوظيفية المعقدة، كما تعكس هذه النتيجة سياسة الشركة والتي تركز في انتقائها للعاملين على الكفاءات التي تتطلب مستوى أكاديمي عالٍ مما يضمن وجود أرضية صلبة لتطوير الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف الشركة.

• الأقدمية:

جدول رقم (25): يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	16	16.0%
من 05 إلى 10 سنوات	31	31.0%
أكثر من 10 سنوات	53	53.0%
المجموع	100	100.0%

المصدر: من إعداد الطالب إعتامداً على مخرجات spss



الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية

المصدر: من إعداد الطالب إعتامداً على مخرجات spss

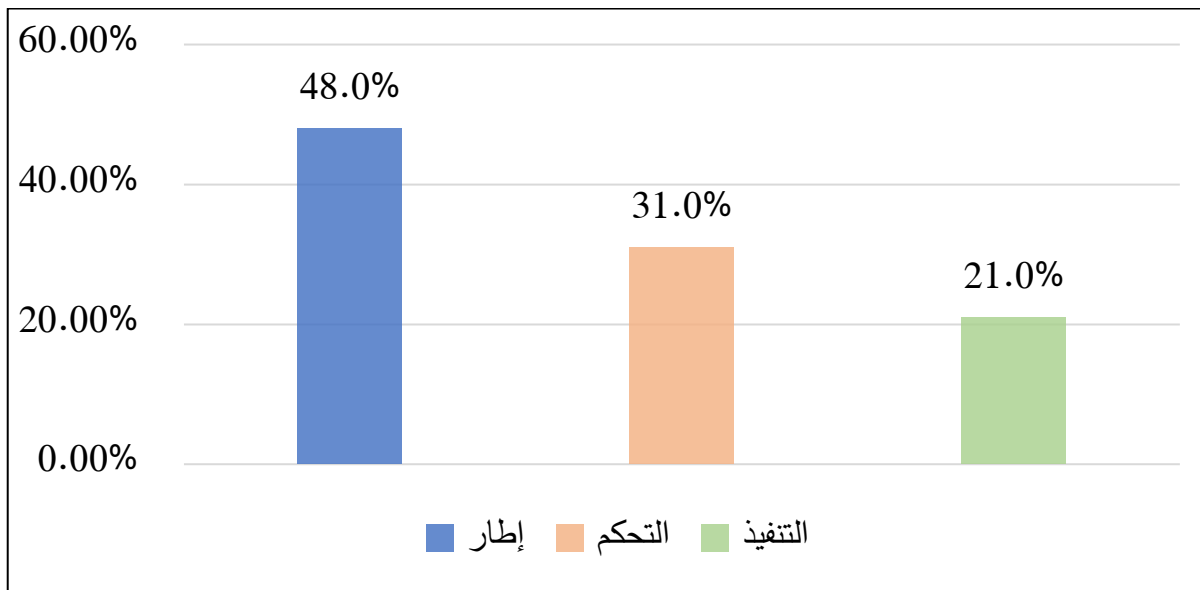
تظهر نتائج الجدول رقم (25) والشكل المرفق أن الفئة الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي فئة العاملين أكثر من 10 سنوات بنسبة بلغت 53.0%، تليها فئة ذوي الخبرة المتوسطة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 31.0%، بينما جاءت فئة أقل من 05 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت 16.0%، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ وجود حالة من الإستقرار الوظيفي داخل الشركة محل الدراسة، فالشركة تسعى للمحافظة على الكوادر البشرية المؤهلة لأن متطلبات المنافسة تفرض عليها ذلك، إضافة إلى أن إمتلاك العاملين لسنوات خبرة كافية يعزز لديهم الثقة بالنفس والمهارة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤوليات المفوضة إليهم، مما يرفع من جودة الأداء الوظيفي.

• الرتبة:

جدول رقم (26): يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الرتبة

الرتبة	العدد	النسبة المئوية
إطار	48	48.0%
التحكم	31	31.0%
التنفيذ	21	21.0%
المجموع	100	100.0%

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss



الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة وفق متغير الرتبة

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss

أما بالنسبة لمتغير الرتبة تشير نتائج الجدول رقم (26) والشكل المرفق إلى أن فئة إطار هي الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة بنسبة بلغت 48.0% أي ما يمثل 48 عاملاً بالشركة، تليها فئة التحكم بنسبة بلغت 31.0%، أما المرتبة الأخيرة فهي لفئة التنفيذ بنسبة 21.0%، وهذا ما يدل على أن الشركة محل الدراسة الميدانية تتطلب عددا كبيرا من الإطارات للإشراف على مختلف العمليات المعقدة وتسيير المشاريع فوجود نسبة معتبرة من الإطارات في العينة يعد مؤشرا إيجابيا، حيث أن هؤلاء هم المعنيون مباشرة بممارسة السلطة التقديرية واتخاذ القرارات الإستراتيجية مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري المؤهل بإعتباره رأس مال فكري متخصص وهذا ما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي العام للشركة.

7) الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية :

للتعامل مع نتائج الدراسة الإستطلاعية والدراسة الأساسية إستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل الارتباط بيرسون (Pearson)
- ✓ معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's ALPHA)
- ✓ الإنحدار الخطي المتعدد
- ✓ الإنحدار الخطي البسيط
- ✓ إختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين

الفصل الخامس :
عرض نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الإنتهاء من عرض إجراءات الدراسة الميدانية، التي تضمنت إجراءات الدراسة الإستطلاعية وإجراءات الدراسة الأساسية، سيتم في هذا الفصل الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال استعراض أبرز نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات التي تم التوصل إليها من خلال الإعتماد على الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية، والإنحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية نسخة spss26.

• عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر).

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر).

لأجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم اعتماد نموذج الإنحدار الخطي المتعدد بهدف التأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي، لكن قبل عرض نتيجة الفرضية الرئيسية التي تم التوصل إليها باستعمال تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لما له من القدرة على بيان أثر متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، قام الطالب بالتأكد من شروط التي يتطلبها هذا النوع من التحليل الإحصائي قبل إجرائه وذلك وفق الخطوات التالية:

1- التوزيع الطبيعي للبيانات (المتغيرات المستقلة والتابعة) (Normalité): تم ذلك من خلال حساب معاملي الإلتواء والتفلطح.

أ- بالنسبة لمتغير التحول الرقمي:

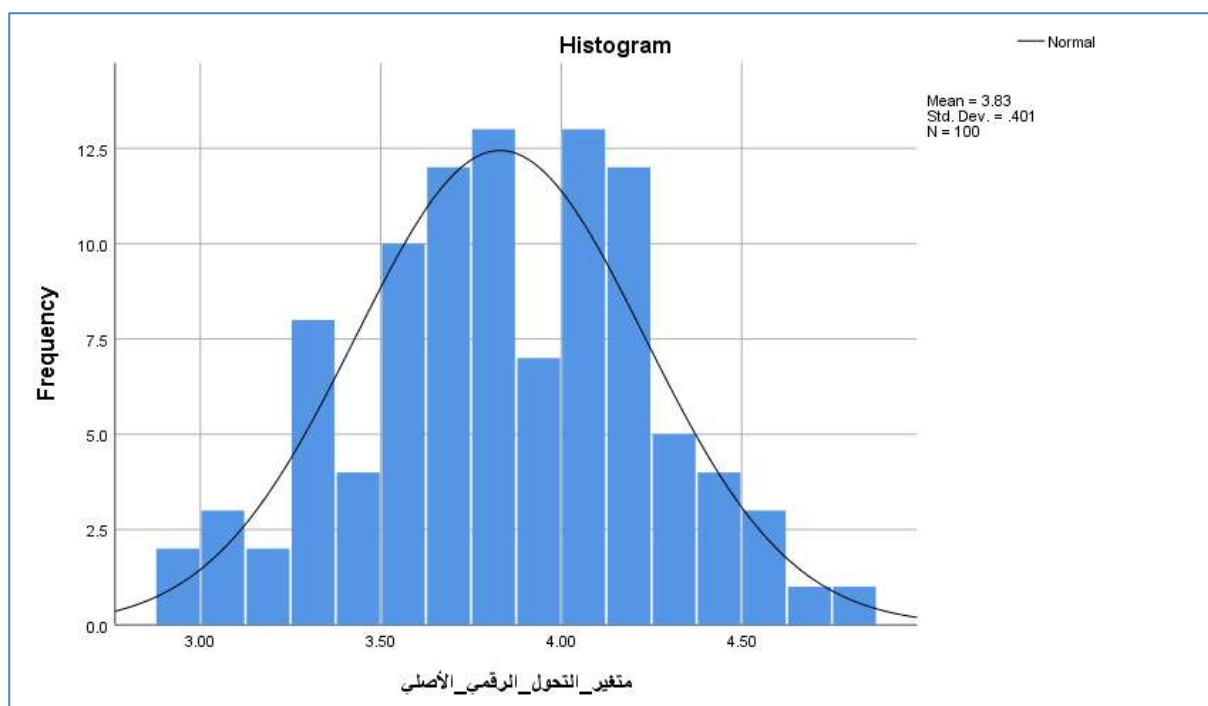
جدول رقم (27): يبين معاملي التفلطح والإلتواء لمتغير التحول الرقمي

الفقرات	الإلتواء	التفلطح	الفقرات	الإلتواء	التفلطح
01	-0.912	1.026	10	-1.680	4.677
02	-1.473	3.469	11	-0.585	-0.388
03	-0.090	-1.222	12	-0.297	-0.420
04	-0.722	0.602	13	-1.179	4.029
05	-0.888	1.800	14	-0.873	0.080
06	-1.192	3.132	15	-1.305	5.962
07	-0.345	0.929	16	-0.650	0.123
08	-1.190	2.304	17	-1.621	8.920
09	-1.152	1.255	18	-0.666	1.243

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل معاملات الإلتواء تراوحت من -0.090 إلى -1.680 وكلها سالبة، ومنه يتضح أن الإلتواء سالب وكل المعاملات تقع في المجال (3،-3)، أما بالنسبة للتفلطح فإن معاملاته تراوحت من (0.080 إلى 2.304)، أي أن معاملات التفلطح كانت موجبة ماعدا الفقرات رقم: 03، 11، 12 جاءت سالبة وكل معاملات التفلطح تقع في المجال (3،-3) باستثناء القيم الشاذة في ما يخص الفقرات رقم: 02، 06، 10، 13، 15، 17.

يتضح مما سبق أن متغير التحول الرقمي يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال (3،-3) والشكل الموالي يبين ذلك:



الشكل رقم (19): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss

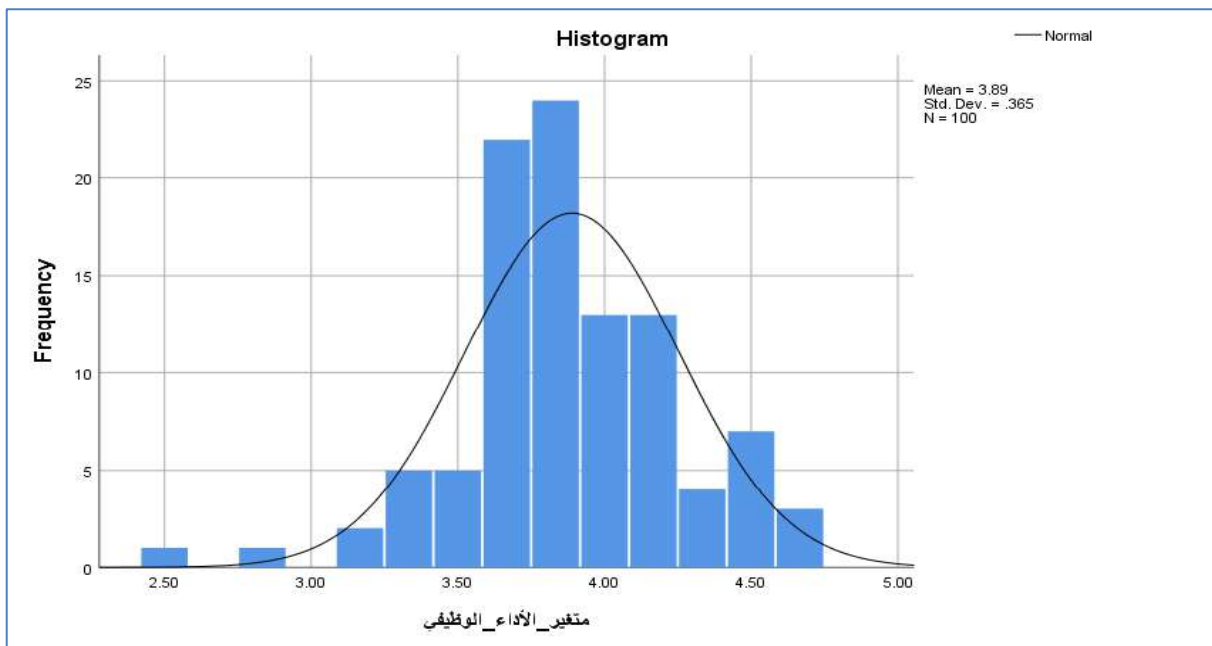
أ- بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (28): يبين معاملي التفلطح والإلتواء لمتغير الأداء الوظيفي

الفقرات	الإلتواء	التفلطح	الفقرات	الإلتواء	التفلطح
01	-0.251	2.113	07	-0.939	3.973
02	-0.890	2.831	08	-0.748	1.599
03	-1.300	5.794	09	-0.947	1.399
04	0.024	0.186	10	-0.514	0.035
05	-0.660	-0.123	11	-0.181	0.503
06	-0.399	2.006	12	-0.075	0.567

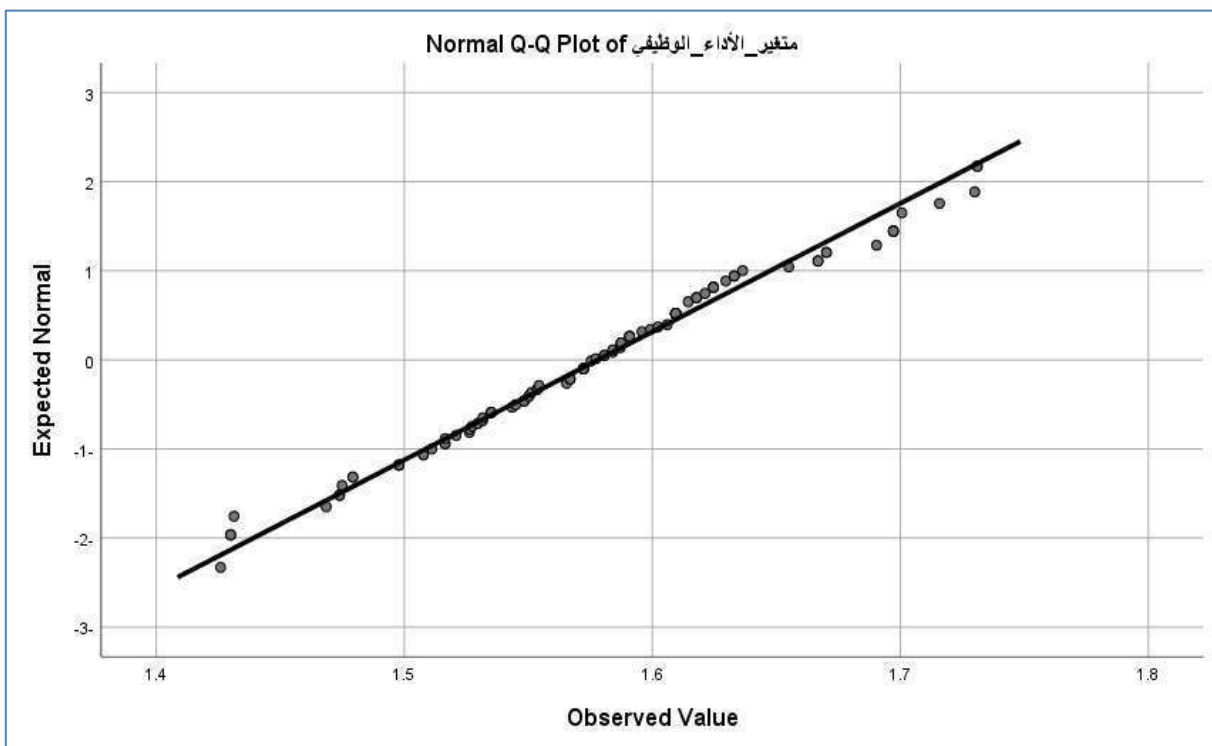
المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل معاملات الإلتواء تراوحت من (-0.075 إلى -1.300) وكلها سالبة، ماعدا الفقرة رقم: 04 كانت موجبة ومنه يتضح أن الإلتواء سالب وكل المعاملات تقع في المجال (3،-3)، أما بالنسبة للتفلطح فإن معاملاته تراوحت من (0.186 إلى 2.831)، وهي معاملات موجبة ماعدا الفقرة رقم: 05 ومنه يتضح أن معاملات التفلطح تقع في المجال (3،-3) باستثناء القيم الشاذة في ما يخص الفقرات رقم: 03، 07 إلا أنه لا يؤثر على اعتدال التوزيع الكلي لمتغير الأداء الوظيفي.



الشكل رقم (20): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss



الشكل رقم (21): يبين التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع الأداء الوظيفي

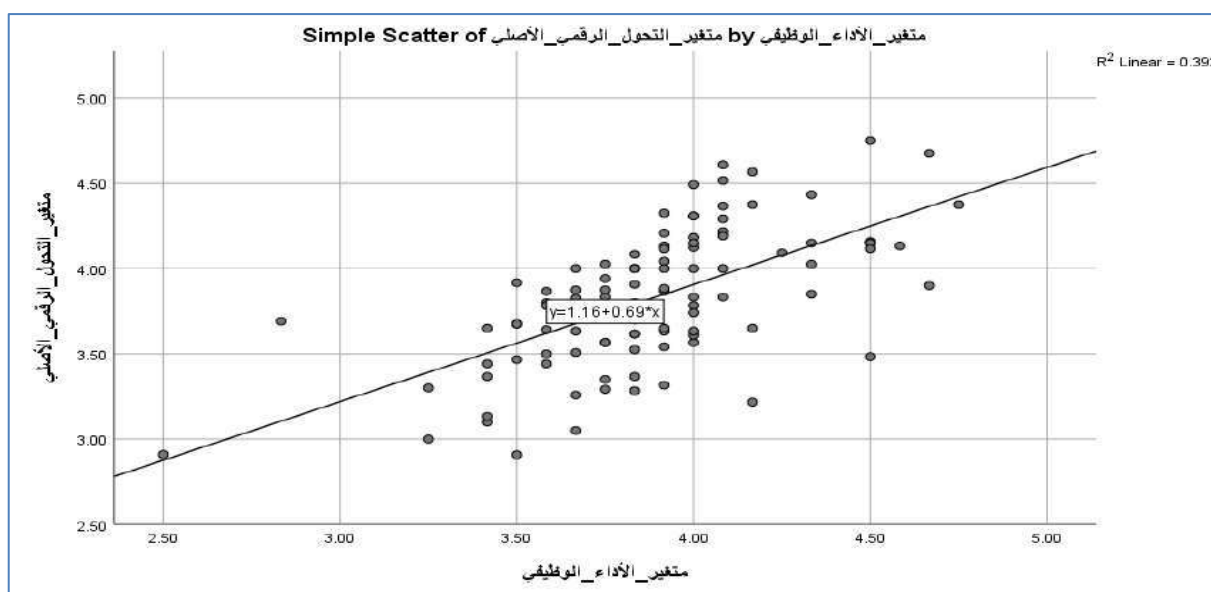
المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss

2- التوزيع الطبيعي للبواقي :

تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي من خلال الشكل رقم (21) الموضح أعلاه، حيث يلاحظ أن النقاط تتجمع حول خط مستقيم، من أسفل اليسار إلى أعلى اليمين، وعليه فإن البيانات (البواقي) تتوزع توزيعاً طبيعياً.

3- العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (Linierité) :

تم التأكد منها من خلال مخطط التشتت (Scatterplot) الذي يعتبر كمؤشر على هذه العلاقة كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم (22): يبين مخطط التشتت للعلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

* دراسة الارتباط بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي

الجدول رقم (29): معاملات ارتباط التحول الرقمي و الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	بعد المورد البشري	بعد شبكة الإتصال	بعد الوسائل المادية والبرامج
التحول الرقمي	0.657	0.662	0.532
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(29) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين البعد الأول الوسائل المادية والبرامج والمتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط 0.532، أما البعد الثاني شبكة الإتصال فتبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي بينهما 0.662 في حين بعد المورد البشري فقد أظهر هو الآخر على وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية مع المتغير التابع إذ قدرت قيمة معامل الارتباط الخطي بينهما 0.657.

* معامل التحديد المعدل، معامل التحديد، معامل الارتباط

الجدول رقم(30): معامل الارتباط ، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.552	0.565	0.752

المصدر: من إعداد الطالب إعتامًا على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(30) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي 0.752، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.565 مما يعني أن أبعاد التحول الرقمي تقسر ما نسبته 56,5 % من التباين في الأداء الوظيفي في حين أن النسبة المتبقية تعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وبالتالي فهي قيمة قريبة من معامل التحديد الأصلي 0.552 فهو يشير بذلك لمدى صلاحية نموذج الدراسة .

* جدول تحليل التباين (ANOVA):

جدول رقم(31): جدول تحليل التباين (ANOVA)

الدلالة	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية sig	إحصائية فيشر المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
دال إحصائياً	0.005	0.000	41.589	3.333	3	9.998	الإنحدار
				0.080	96	7.693	البواقي
					99	17.691	الكلي

المصدر: من إعداد الطالب إعتامًا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(31) أن نموذج الانحدار المتعدد كان دالا إحصائيا، حيث بلغت قيمة $F=41.58$ عند درجات الحرية(96,3) و القيمة الإحتمالية للنموذج بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005 مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بأن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية وأن هناك على الأقل أحد معاملات الانحدار لا يساوي الصفر، وبناءا عليه يمكن القول أن نموذج دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي يتمتع بدلالة إحصائية من حيث صلاحيته الإجمالية.

* تقدير معاملات النموذج واختبارها:

جدول رقم(32): تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	معامل الانحدار غير المعياري(B)	معامل الانحدار المعياري(Beta)	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الحد الثابت	1.278		0.000	0.005	دالة إحصائية
الوسائل المادية والبرامج	0.015	0.019	0.860	0.005	غير دال إحصائية
شبكة الإتصال	0.321	0.419	0.000	0.005	دال إحصائية
المورد البشري	0.341	0.423	0.000	0.005	دال إحصائية

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذاً على مخرجات spss

من الجدول رقم(32) يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لشبكة الإتصال وميل خط الانحدار بالنسبة للمورد البشري وذلك وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + bX_1 + BX_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = 1.278 + 0.321X_1 + 0.341X_2$$

Y = الأداء الوظيفي

X_1 = بعد شبكة الإتصال

X_2 = بعد المورد البشري

حيث سبب إستبعاد بعد الوسائل المادية والبرامج لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد

الوسائل المادية والبرامج والمتغير التابع الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.005

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي:

- بعد الوسائل المادية والبرامج لم يحقق أثرا دالا إحصائيا، حيث بلغت قيمة sig الخاصة به 0.860 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.005، في حين أن بعدي المورد البشري وشبكة الإتصال نجد قيم sig مقبولة 0.000 لأنها أقل من 0.005، كما تشير نتائج معامل الانحدار غير معياري إلى أن زيادة درجة بعد المورد البشري بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.341 درجة، وزيادة درجة بعد شبكة الإتصال بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.321 درجة، كما بلغ معامل الانحدار المعياري لبعد شبكة الإتصال 0.419 وهي تعبر عن القوة التأثيرية لهذا البعد في النموذج في حين بلغ معامل الانحدار المعياري لبعد المورد البشري 0.423 وهذا ما يؤكد على أن هذا البعد له الأثر الأكبر على الأداء الوظيفي مقارنة ببقية الأبعاد، ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على زيادة الأداء الوظيفي تتمثل في المورد البشري وشبكة الإتصال، وبالتالي هذا يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تارقة - عين تموشنت (الجزائر).

• عرض نتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تارقة - عين تموشنت (الجزائر).
- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تارقة - عين تموشنت (الجزائر).

لأجل التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم اعتماد نموذج الإنحدار الخطي البسيط بهدف التأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي، والذي كانت نتائجه كما يلي:

*** دراسة الارتباط بين بعد الوسائل المادية والبرامج والأداء الوظيفي**

الجدول رقم(33): معاملات ارتباط بعد الوسائل المادية والبرامج و الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	بعد الوسائل المادية والبرامج
التحول الرقمي	0.524
مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(33) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين البعد الأول الوسائل المادية والبرامج والمتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط 0.524

*** معامل التحديد المعدل، معامل التحديد، معامل الارتباط**

الجدول رقم(34): معامل الارتباط ، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
0.524	0.275	0.267

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(34) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الوسائل المادية والبرامج والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي 0.524، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.275 مما يعني أن بعد الوسائل المادية والبرامج يفسر ما نسبته 27,5 % من التباين في الأداء الوظيفي، وبالتالي فهي قيمة قريبة من معامل التحديد الأصلي 0.267 فهو يشير بذلك لمدى صلاحية نموذج الدراسة .

* جدول تحليل التباين (ANOVA):

جدول رقم(35): جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الإنحدار	5.196	1	5.191	37.091	0.000	0.005	دال إحصائياً
البواقي	13.728	98	0.140				
الكلي	18.924	99					

المصدر: من إعداد الطالب إعتماًداً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(35) أن قيمة $F=37.091$ ودرجات الحرية(1,98) والقيمة الاحتمالية للنموذج بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005 مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقيد بأن نموذج الإنحدار ذو دلالة إحصائية وأن معامل الإنحدار لبعدها الوسائل المادية والبرامج لا يساوي الصفر، وبناءً عليه يمكن القول أن نموذج دراسة أثر الوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي يتمتع بدلالة إحصائية من حيث صلاحيته الإجمالية.

* تقدير معاملات النموذج واختبارها:

جدول رقم(36): تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	معامل الإنحدار غير المعيارى (B)	معامل الإنحدار المعيارى (Beta)	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الحد الثابت	2.308		0.000	0.005	دالة إحصائياً
الوسائل المادية والبرامج	0.427	0.524	0.000	0.005	

المصدر: من إعداد الطالب إعتماًداً على مخرجات spss

من الجدول رقم (36) يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن علاقة بعد الوسائل المادية والبرامج X بالمتغير التابع الأداء الوظيفي Y كالآتي:

$$Y = a + bX$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = 2.308 + 0.427X$$

حيث:

X : بعد الوسائل المادية والبرامج.

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي:

- بعد الوسائل المادية والبرامج حقق أثرا ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة sig الخاصة به 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.427 مما يعني أن زيادة درجة بعد الوسائل المادية والبرامج بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.42 درجة، كما بلغ معامل الانحدار المعياري 0.524 مما يشير إلى هذا البعد يفسر بمفرده ما نسبته 52.4% من التباين الكلي في الأداء الوظيفي، وبالتالي هذا يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت (الجزائر).

الفرضية الفرعية الثانية:

- H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة الإتصال على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت (الجزائر).
- H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة الإتصال على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت (الجزائر).

لأجل التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط بهدف التأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة الإتصال على الأداء الوظيفي، والذي كانت نتائجه كما يلي:

* دراسة الارتباط بين بعد شبكة الإتصال والأداء الوظيفي

الجدول رقم(37): معاملات ارتباط بعد شبكة الإتصال و الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	بعد شبكة الإتصال
التحول الرقمي	0.664
مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الطالب إعتامداً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(37) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين البعد

الثاني شبكة الإتصال والمتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط 0.664

* معامل التحديد المعدل، معامل التحديد، معامل الارتباط

الجدول رقم(38): معامل الارتباط ، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
0.644	0.441	0.436

المصدر: من إعداد الطالب إعتامداً على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(38) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد شبكة الإتصال

والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي 0.644، في حين

بلغت قيمة معامل التحديد 0.441 مما يعني أن بعد شبكة الإتصال تفسر ما نسبته 44,1 % من التباين

في الأداء الوظيفي، في حين أن النسبة المتبقية تعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج وبالتالي

فهي قيمة قريبة من معامل التحديد الأصلي 0.436 فهو يشير بذلك لمدى صلاحية نموذج الدراسة .

* جدول تحليل التباين (ANOVA):

جدول رقم(39): جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الإنحدار	8.353	1	8.353	77.440	0.000	0.005	دال
البواقي	10.571	98	0.108				إحصائية
الكلي	18.924	99					

المصدر: من إعداد الطالب إعتامًا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(39) أن قيمة $F=77.440$ عند درجات الحرية(1, 98) في حين أن القيمة الإحتمالية للنموذج بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005 مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بأن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية وأن معامل الانحدار لبعد شبكة الإتصال لا يساوي الصفر، وبناءا عليه يمكن القول أن نموذج دراسة أثر شبكة الإتصال على الأداء الوظيفي يتمتع بدلالة إحصائية من حيث صلاحيته الإجمالية.

* تقدير معاملات النموذج واختبارها:

جدول رقم(40): تقدير معاملات النموذج واختبارها

الدالة	مستوى الدلالة	القيمة sig الإحتمالية	معامل الانحدار المعياري (Beta)	معامل الانحدار غير المعيارى (B)	النموذج
دالة إحصائية	0.005	0.000		1.921	الحد الثابت
دال إحصائية	0.005	0.000	0.664	0.526	شبكة الإتصال

المصدر: من إعداد الطالب إعتامًا على مخرجات spss

من الجدول رقم (40) يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن علاقة بعد شبكة الإتصال X بالمتغير التابع الأداء الوظيفي Y كالآتي:

$$Y = a + bX$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = 1.921 + 0.526X$$

حيث:

X : بعد شبكة الإتصال

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي:

- بعد شبكة الإتصال حقق أثرا ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت القيمة الإحتمالية sig الخاصة به 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005، كما بلغ معامل الانحدار غير المعيارى 0.526 مما يعني أن زيادة درجة بعد شبكة الإتصال بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.52، أما بالنسبة لمعامل الانحدار المعيارى فقد بلغت قيمته 0.664 أي أن هذا البعد يسهم

بمفرده في تفسير ما نسبته 66.4% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، وبالتالي هذا يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة الإتصال على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر).

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر).

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر).

لأجل التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم اعتماد نموذج الإنحدار الخطي البسيط بهدف التأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي، والذي كانت نتائجه كما يلي:

* دراسة الارتباط بين بعد المورد البشري والأداء الوظيفي

الجدول رقم(41): معاملات ارتباط بعد المورد البشري و الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	بعد المورد البشري
التحول الرقمي	0.621
مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(41) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين البعد الثالث المورد البشري والمتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط 0.664

* معامل التحديد المعدل، معامل التحديد، معامل الارتباط

الجدول رقم(42): معامل الارتباط ، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.379	0.385	0.621

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(42) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد المورد البشري والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي 0.621، في حين

بلغت قيمة معامل التحديد 0.385 مما يعني أن بعد المورد البشري يفسر ما نسبته 38,5 % من التباين في الأداء الوظيفي، وبالتالي فهي قيمة قريبة من معامل التحديد الأصلي 0.379 فهو يشير بذلك لمدى صلاحية نموذج الدراسة .

*** جدول تحليل التباين (ANOVA):**

جدول رقم(43): جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الإنحدار	7.293	1	7.293	61.442	0.000	0.005	دال إحصائيا
البواقي	11.632	98	0.119				
الكلي	18.924	99					

المصدر: من إعداد الطالب إعتامًا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(43) أن قيمة $F=61.442$ عند درجات حرية(1,98) وأن القيمة الاحتمالية للنموذج بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005 مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقيد بأن نموذج الإنحدار ذو دلالة إحصائية وأن معامل الإنحدار لبعء المورد البشري لا يساوي الصفر، وبناءا عليه يمكن القول أن نموذج دراسة أثر المورد البشري على الأداء الوظيفي يتمتع بدلالة إحصائية من حيث صلاحيته الإجمالية.

*** تقدير معاملات النموذج واختبارها:**

جدول رقم(44): تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	معامل الإنحدار غير المعيارى (B)	معامل الإنحدار المعيارى (Beta)	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الحد الثابت	1.971		0.000	0.005	دالة إحصائية
المورد البشري	0.502	0.621	0.000	0.005	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالب إعتامًا على مخرجات spss

من الجدول رقم (44) يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن علاقة بعد المورد البشري X بالمتغير التابع الأداء الوظيفي Y كالآتي:

$$Y = a + bX$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = 1.971 + 0.502X$$

حيث:

X : بعد المورد البشري

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي:

- بعد المورد البشري حقق أثرا ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة sig الخاصة به 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005، كما بلغ معامل الانحدار غير معياري 0.502، مما يعني أن زيادة درجة بعد المورد البشري بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار 0.50 درجة، في حين بلغ معامل الانحدار المعياري 0.621 مما يعني أن هذا البعد يفسر بمفرده ما نسبته 62.10% من التباين الكلي في الأداء الوظيفي، وبالتالي هذا يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت (الجزائر).

الفرضية الفرعية الرابعة:

- H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التحول الرقمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت (الجزائر) تبعا لمتغير الجنس.
- H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التحول الرقمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت (الجزائر) تبعا لمتغير الجنس.

جدول رقم (45): يبين الفرق من حيث ممارسة التحول الرقمي تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	ذكر	93	3.84	0.379	0.710	0.503	غير دالة
	أنثى	07	3.66	0.637			

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(45) أن عدد الذكور بلغ 93 وعدد الإناث 07 بمجموع 100 عاملا بالشركة محل الدراسة حيث بلغ متوسط ممارسة التحول الرقمي لدى الذكور 3.84 أما الإناث بلغ 3.66 ، كما نلاحظ من خلال الإنحراف المعياري أن تشتت البيانات بنسبة للذكور أقل منه بالنسبة للإناث بمعنى أن بيانات الذكور متمركزة حول المتوسط الحسابي أحسن من بيانات الإناث لأن الإنحراف المعياري للذكور بلغ 0.379 أما بالنسبة للإناث فبلغ 0.637 حيث كلما كان الإنحراف المعياري أقل كان تشتت البيانات منخفض. كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة 0.710 بينما بلغت القيمة الإحتمالية 0.503 وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وهذا ما يؤدي بنا إلى عدم رفض الفرضية الصفرية والمتمثلة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التحول الرقمي لدى العاملين بالشركة الجزائرية تبعا لمتغير الجنس وبالتالي فإن متوسط ممارسة التحول الرقمي لدى الذكور لا يختلف بشكل دال إحصائيا لدى الإناث رغم الفارق الضئيل الذي أسفرت عنه النتائج غير أن هذا الفارق عائد للصدفة وأنه غير دال إحصائيا ولا يؤخذ بعين الاعتبار .

الفرضية الفرعية الخامسة:

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر) تبعا لمتغير الجنس.

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر) تبعا لمتغير الجنس.

جدول رقم(46): يبين الفرق من حيث متوسط الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	"ت" المحسوبة	القيمة الإحتمالية	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	ذكر	93	3.79	1.128	1.196	0.235	غير دالة
	أنثى	07	3.26	1.194			

المصدر: من إعداد الطالب إعتماذًا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(46) أن عدد الذكور بلغ 93 وعدد الإناث 07 بمجموع 100 عاملا بالشركة محل الدراسة حيث بلغ متوسط أداء الذكور 3.79 أما الإناث بلغ 3.26 ، كما نلاحظ من خلال الإنحراف المعياري أن تشتت البيانات بنسبة للذكور أقل منه بالنسبة للإناث بمعنى أن بيانات الذكور متمركزة حول المتوسط الحسابي أحسن من بيانات الإناث لأن الإنحراف المعياري للذكور بلغ 1.12 أما

بالنسبة للإناث فبلغ 1.19 حيث كلما كان الانحراف المعياري أقل كان تشتت البيانات منخفض. كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة 1.196 بينما بلغت القيمة الإحتمالية 0.235 وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وهذا ما يؤدي بنا إلى عدم رفض الفرضية الصفرية والمتمثلة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الأداء الوظيفي لدي العاملين بالشركة الجزائرية تبعاً لمتغير الجنس وبالتالي فإن متوسط أداء الذكور يساوي متوسط أداء الإناث رغم الفارق الضئيل الذي أسفرت عنه النتائج غير أن هذا الفارق عائد للصدفة وأنه غير دال إحصائياً ولا يؤخذ بعين الاعتبار.

الفصل السادس:
مناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد:

بعد عرض النتائج في الفصل السابق، سيقوم الطالب في هذا الفصل بمناقشتها وتحليلها على ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي ضوء الأدب النظري.

• مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية :

أظهرت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم(30) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر)، حيث أظهر النموذج القيمة الإحصائية 0.000 عند مستوى الدلالة 0.005. ومع ذلك عند فحص الأبعاد الفرعية، تبين وجود تباين في تأثيرها، حيث جاءت النتائج كالتالي:

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الوسائل والبرامج على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر)، في المقابل أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد شبكة الإتصال والموارد البشري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر)، حيث يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن الشركة محل الدراسة قد تمتلك وسائل وبرامج متطورة لكنها تتميز بالتعقيد أو غير متوافقة تماما مع طبيعة المهام اليومية للعاملين بالشركة، أو أن هذه المعدات والبرمجيات تعاني من كثرة الأعطال التقنية التي تعيق سيرورة الأداء بدل من تحسينه.

تتفق نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة "بوزيد و دراف" (2023) والتي أكدت على أن للتحويل الرقمي دور إيجابي في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعة، كما أكدت الدراسة ذاتها على أن كلما إتسع نطاق التحويل الرقمي ارتفعت كفاءة وجودة الأداء الوظيفي.

وفي السياق نفسه، أكدت دراسة "الوكيل و محمد" (2025) على وجود تأثير إيجابي معنوي للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

كما أظهرت نتائج دراسة "بغدادى" (2024) من خلال الدراسة الكمية وجود علاقة إرتباطية قوية ذات دلالة إحصائية لواقع التحويل الرقمي في ترسيخ مبادئ التنمية المستدامة، أما الدراسة النوعية فأوضحت أنه يمكن الإستفادة من التحويل الرقمي كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال إستخدام التكنولوجيا الحديثة.

كما دعمت دراسة "المناخيلي" (2024) هذه الفرضية، حيث أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بالتحويل الرقمي لتأثيره الكبير على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات التي تتطلع لضمان استمراريته وبناء ميزة

تنافسية مستدامة.

وجاءت في نفس السياق مع ما توصلت إليه دراسة "روميرو وآخرون" (2024)، والتي توصلت إلى أن التحول الرقمي والكفاءات الرقمية يؤثران بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية الرقمية مما يؤثر إيجابياً على الثقافة التنظيمية ويعزز الممارسات المستدامة.

وتطابقت كذلك مع نتيجة دراسة "شويده، أبو ريا، ومنصور" (2024)، التي أسفرت الدراسة على أن أداء الموظفين يتأثر بشكل أكبر بالتحول الرقمي للمؤسسات، والذي يمكن أن يؤثر على جوانب عديدة من العمل والإنتاجية.

واتفقت كذلك مع ما توصلت إليه دراسة "ويدودو، روبانتي، ويدودو، سيلفياننا" (2024)، التي كشفت أن عوامل مثل الدافعية والقدرة والمعرفة والخبرة بالإضافة إلى التحول الرقمي لها تأثير إيجابي وملاموس على أداء الموظفين. كما توصي هذه الدراسة بضرورة قيام القادة وصناع القرار بتصميم وتنفيذ إستراتيجيات فعّالة للتحول الرقمي، زيادة إلى ذلك تعزيز فهم دور ثقافة المؤسسة، والقيادة في دعم هذا القرار.

في حين اقتربت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "بن عريمة وبوخلو" (2024)، التي توصلت إلى أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة مرتفع إلا أن مستوى الأداء الوظيفي متوسط.

من جهة أخرى، تشير بعض الدراسات إلى نتائج أقل إيجابية، كدراسة "بن أحمد وبن أحمد" (2025) التي أكدت أن قطاع الرقمنة في الجزائر لا يزال يواجه تحديات كبيرة على الرغم من المجهودات المبذولة من طرف الدولة لتعزيز الرقمنة في مختلف المجالات، ويعكس ذلك الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتجاوز العقبات التقنية والتنظيمية، وتعزيز البنية التحتية الرقمية لتحقيق تقدم ملموس.

وبالرغم أن نتائج الدراسة أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت (الجزائر) إلا أن التحليل التفصيلي لأبعاد الدراسة أظهر عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الوسائل والبرامج على الأداء الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "معاشو و مغني صنديد" (2025) والتي أكدت على وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، غير أن أثر التحول الرقمي تفاوت بين أبعاده المختلفة، فقد كان لبعد الكوادر البشرية التأثير الإيجابي الأكبر، بينما سجل بعد قواعد البيانات تأثيراً سلبياً، في حين لم يظهر بعدا التقنيات والعمليات أي تأثير ذو دلالة إحصائية.

وفي السياق نفسه فإن دراسة "علي" (2025) التي برغم من إثباتها لتوفر قواعد بيانات إلكترونية بالكلية إلا أنها أوصت بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية. وهذا يؤكد أن مجرد حيافة الوسائل التقنية ومختلف البرمجيات لا تضمن بضرورة تطوير الأداء الوظيفي ما لم تصل البنية التحتية الرقمية إلى مستوى

الذي يسمح للموظف باستغلالها بفعالية.

في المقابل أكدت دراسة "بوهزاوي والجهمي" (2024) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في الرؤية والتخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، البنية التحتية، أمن المعلومات، وتطوير الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدار الجديد.

وبالإنقال إلى بعد شبكة الإتصال، نجد أن نتائج دراستنا قد أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة الإتصال على الأداء الوظيفي، هذا ما يتفق مع دراسة "ركروك ومبني" (2022) والتي توصلت إلى وجود دور مهم لشبكة الإتصال الرقمي في استحداث أنماط جديدة للأداء ساهم بشكل كبير في تطوير خدمات المكتبة الرقمية.

وفي السياق ذاته توصلت دراسة "زيطوط" (2024) إلى أن الإتصال الرقمي يساهم في زيادة سرعة الإتصال، وتوفير المال والجهد، وخفض التكاليف المطلوبة. كما يتيح الوقت اللازم لتنفيذ العمليات الإدارية المختلفة، و يؤدي أيضا إلى تحسين الخدمة العامة من جهة وتحقيق الرضا عن هذه الخدمة المقدمة من جهة أخرى.

وتماشت كذلك مع دراسة "بوخشاش و حمية" (2022) والتي توصلت إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الإتصال المؤسسي الرقمي والذي يعود إلى حداثة وجودة وسائل الإتصال المتاحة داخل المؤسسة إضافة إلى تأكيد الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل كبير على الإتصال الرقمي نظرا لتمكن موظفيها في هذا المجال.

كما توصلت دراسة "طواهرية، كواحلة و يسعد" (2023) إلى أن الإعتماد على وسائل الإتصال الرقمية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية باتت حتمية، تفرضها التقلبات التكنولوجية وأن العاملين بالمؤسسة يعتمدون على وسائل الإتصال الرقمية التي تسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة وخارجها بالإضافة إلى تسهيل أداء المهام بدقة عالية وفي فترة قصيرة .

أما بالنسبة لبعد المورد البشري، نجد أن دراستنا قد أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي، هذا ما يتفق مع دراسة "غزال ومرغني" (2023) والتي توصلت إلى وجود أثر للتحول الرقمي ببعده المورد البشري على الأداء الوظيفي للعمال.

وفي السياق ذاته توصلت دراسة "كواديك" (2022) إلى أن العنصر البشري يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة وبلوغ أهدافها. كما أوصت الدراسة ذاتها إلى ضرورة إهتمام المؤسسات الحديثة بمنهج تمكين العاملين باعتباره وسيلة مهمة في إستثمار معارفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما ينعكس إيجابيا على أداء العاملين ومنه الوصول للأداء المنشود.

ويمكننا تفسير هذه النتيجة من وجهة نظرنا، حيث أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة-عين تموشنت (الجزائر)، يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه التقنيات الرقمية في تحسين فعالية الأداء داخل المؤسسات. وذلك يرجع إلى أن تبني أدوات التحويل الرقمي مثل الأنظمة المعلوماتية المتكاملة والتطبيقات التكنولوجية الحديثة إذا كان إيجابيا فإنه يُسهم في تبسيط إجراءات العمل وتسريع تنفيذ المهام، إضافة إلى تقليل الأخطاء البشرية وتعزيز دقة العمليات، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن التحويل الرقمي لا يقتصر فقط على إدخال التكنولوجيا، بل يمتد ليشمل تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة، وهو ما ينسجم مع توجهات علم النفس العمل والتنظيم التي تؤكد على أهمية التفاعل بين الفرد والتكنولوجيا في تحسين الأداء.

بناءً على ما سبق ، يمكن القول أن نتائج دراستنا تتماشى مع ما خلصت إليه العديد من الدراسات الميدانية التي أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي. ومع ذلك فإن هذا التأثير الإيجابي يظل مرهوناً بمدى توفر نظام متكامل يبدأ بالوسائل المادية والبرامج، ويُفعّل بشبكات الإتصال الحديثة دون إغفال أيضا أهم عنصر والمتمثل في امتلاك الشركة لكوادر بشرية مؤهلة وأي خلل في هذا النظام سيؤثر سلبا على كفاءة الأداء الوظيفي.

• مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية:

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

لقد ظهر من خلال الجدول رقم(34) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر). حيث أظهر النموذج القيمة الإحتمالية 0.000 عند مستوى الدلالة 0.005.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "عجال و جفال" (2023) بأن المؤسسة تهتم بتوفير مختلف الوسائل والتقنيات الحديثة لضمان جودة الخدمات المقدمة.

كما أيدت دراسة "روايح" (2018) هذا الطرح ، حيث خلُص الباحث إلى أن هناك توافر لأبعاد البيئة المادية بمديرية التجارة لولاية ورقلة بمستوى متوسط، بالإضافة إلى اهتمام المديرية بتوفير الإمكانيات المادية و المعنوية.

وفي السياق نفسه أكدت دراسة كل من "مهريرة وترير" (2019)، على وجود أثر ذو دلالة إحصائية

للولوسائل المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية، أما فيما يخص أثر كل بعد على حدا من أبعاد البيئة المادية للعمل المكتبي، فقد أفرزت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم المبني وتجهيز المكاتب.

وجاءت هذه النتيجة مؤيدة لدراسة "قرديش وإسماعيل" (2026)، حيث كشفت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق نظم المعلومات الرقمية في الميناء جاء عاليا جدًا من وجهة نظر أفراد العينة، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين نظم المعلومات الرقمية والأداء الوظيفي، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة الإستمرار في تطوير نظم المعلومات الرقمية وتحديثها بشكل دوري، وربطها مباشرة بالأداء المؤسسي، مع تعزيز برامج التدريب التقني للموظفين واعتماد إستراتيجية رقمية عامة لضمان إستدامة التحول الرقمي ورفع وتيرة الأداء في ميناء عدن.

وجاءت في نفس السياق مع ما توصلت إليه دراسة "المك" (2026)، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، حيث اتضح أن المؤسسات التي تعتمد نظم معلومات الموارد البشرية تحقق مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية والإبتكار الإداري. كما أوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل إستخدام نظم معلومات الموارد البشرية داخل المؤسسات، والعمل على تطوير البنية التكنولوجية اللازمة لدعم هذه النظم و السهر على تطوير قدرات المورد البشري لاستعمالها بكفاءة متطورة.

كما أكدت دراسة "بهلول" (2025)، على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي: البنية التحتية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، الرقمنة والموارد البشرية وبين الأداء الوظيفي. وتماشت كذلك مع نتيجة دراسة "علوية" (2022)، التي كشفت عن وجود علاقة معنوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في توفير الأجهزة ومعالجة البيانات وتخزينها وإرسالها التي تدعم من استخدامات البرمجيات والأنظمة الإلكترونية مما يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.

وجاءت عكس النتيجة التي توصلت إليها دراسة دراسة "دبي و سوفي" (2017)، والتي كشفت عن وجود أثر سلبي ضعيف لبيئة العمل المادية على أداء موظفي العيادة. كما أوصت الدراسة القائمين على العيادة بمزيد من الإهتمام ببيئة العمل المادية لإزالة حالة الإستياء لدى العاملين بالعيادة.

كما أن النتيجة الحالية اختلفت مع نتيجة دراسة "ماتلي" (2025)، التي أشارت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يعانون من نقص في جوانب البيئة المادية التي تؤثر سلبا على قدرتهم على أداء وظائفهم كما تتطلب هذه الجوانب تحسينات تتعلق بتوفير موارد كافية، التركيز على التكنولوجيا الحديثة، وتوفير مساحات مكتبية ملائمة لدعم الإنتاجية الأكاديمية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت (الجزائر)، وترجع هذه النتيجة من وجهة نظرنا إلى الأهمية البالغة لتوفير الموارد التكنولوجية والبنية التحتية الرقمية في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة. حيث أن توفير المؤسسة للوسائل المادية الحديثة (مثل الحواسيب، الأجهزة التقنية، وشبكات الاتصال) إلى جانب البرامج والتطبيقات الرقمية المتطورة، يسهم بشكل مباشر في تسهيل إنجاز المهام اليومية وتقليل الوقت والجهد المبذول، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

كما أن استخدام البرامج الحديثة يساعد على تنظيم المعلومات وتدفقها بشكل أكثر دقة وسرعة، ويُعزز من فعالية اتخاذ القرار، خاصة في بيئة صناعية تعتمد على الدقة والسرعة في معالجة البيانات، إضافة إلى ذلك، فإن توفر هذه الوسائل يُمكن العاملين من أداء مهامهم بمرونة أكبر، ويقلل من الضغوط المهنية الناتجة عن نقص الإمكانيات، واستثمار قدراتهم بشكل أفضل، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي. وعليه، يمكن القول إن تطوير الوسائل المادية والبرامج داخل المؤسسة يُمثل ركيزة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

ظهر من خلال الجدول رقم (38) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة الاتصال على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت (الجزائر). حيث أظهر النموذج القيمة الاحتمالية 0.000 عند مستوى الدلالة 0.005.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "تعابني" (2024) بأن الإتصال الرقمي فعال في تحسين الأداء الوظيفي بشكل كبير، كما أحدثت وسائل الإتصال الرقمي تجديداً وتقدماً في شكل العمل وتسهيل إنجاز المهام وتوفير الجهد.

كما أيدت دراسة "رباحي" (2025) والتي أجريت على عينة من أساتذة كليات العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشرق الجزائري هذا الطرح وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابياً لتكنولوجية المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات المدروسة.

وجاءت هذه النتيجة مؤيدة أيضاً لما أثبتته دراسة "بن عبد العزيز وصديق" (2018) والتي أجريت بمؤسسة إتصالات الجزائر بعين الصفراء ولاية النعامة. بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر بشكل كبير على الأداء من خلال مساهمته في رفع وتيرة الأداء والإرتقاء به نحو الأفضل ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة تمثل في مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية مهارات وقدرات الأفراد

العاملين بالمؤسسات مما يؤدي إلى ترقية الخدمات المقدمة من جهة وتحقيق التنمية الاقتصادية لتنمashi مع التغييرات الحاصلة.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة "طوبان وبوحميده" (2024)، التي توصلت إلى أن استخدام الإتصال الرقمي داخل المؤسسة له تأثيرا كبير على أداء العاملين وزيادة الإنتاجية، وأنه يعزز رضى العملاء. كما تتطابق هذه النتيجة مع دراسة "مشيكل" (2025)، التي توصلت إلى وجود أثر مباشر لبعد متغير تكنولوجيا المعلومات والإتصال (شبكة الإتصال) على جودة الأداء الوظيفي بمؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بوعرييج -.

كما أكدت النتيجة التي توصلت إليها دراسة "دحمان" (2025)، والتي أثبتت أن الإتصال الإلكتروني، من خلال البريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الداخلي، وتطبيقات العمل الجماعي تساهم في تسريع عملية تدفق المعلومات، وإنجاز المهام في وقت وجيز، بالإضافة أيضا لتحسين القدرة على متابعة الأعمال عن بعد.

وترجع هذه النتيجة من وجهة نظرنا إلى الدور المحوري الذي تلعبه شبكات الإتصال في تحسين فعالية الأداء داخل المؤسسات، حيث أن وجود شبكة إتصال فعّالة يساهم في تسهيل تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة أعلى وفي وقت أقصر وتتيح سرعة تبادل البيانات ودقتها، وهو ما يقلل من الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو تأخر وصول المعلومات، ويُحسن من جودة التنسيق بين الفرق والوحدات المختلفة، إضافة إلى ذلك، فإن توفر قنوات إتصال واضحة وفعّالة يعزز من التواصل المهني والإنسجام بين العاملين وتقليل الغموض الوظيفي، ويساهم في دعم عملية اتخاذ القرار، خاصة في البيئات التي تتطلب إستجابة سريعة ودقيقة مثل قطاع إنتاج الكهرباء. وعليه، يمكن القول إن تحسين وتطوير شبكة الإتصال داخل المؤسسة يُعد عاملاً إستراتيجياً لتعزيز الأداء الوظيفي، خاصة في ظل الإعتماد المتزايد على التكنولوجيا في إدارة العمليات وتنظيم العمل.

ومما سبق ذكره يمكن التأكيد على أن شبكة الإتصال الفعّالة تساهم بدرجة كبيرة في سهولة انتقال المعلومات بسرعة كبيرة ودقة عالية، بالإضافة إلى تنفيذ القرارات بفعالية، مما يعزز من كفاءة الأداء وسرعة إنجاز المهام وتوفير الوقت والجهد.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

لقد ظهر من خلال الجدول رقم(42) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت (الجزائر). حيث أظهر النموذج القيمة الإحتمالية 0.000 عند مستوى الدلالة 0.005

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "رباحي" (2025) والتي أكدت على وجود تأثير إيجابيا لتكنولوجية المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات المدروسة، مع بروز أثر إيجابي لبعد كفاءة المورد البشري .

كما أكدت دراسة كل من "أنغاريني، راهايو، سوندجوتو، فيتريانتي" (2026) بأن التحول الرقمي يحقق أفضل نتائج الأداء عند دعمه بتبني الموظفين الفعّال لتقنيات إدارة الموارد البشرية. كما أوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي التي تركز على العنصر البشري لتعزيز أداء الموظفين بشكل مستدام.

وأشارت دراسة كل من "عبد الرحيم ، جينغ، لي ، روبيو" (2024) إلى وجود أثر إيجابي لكل من تدريب الموظفين على المهارات الرقمية على أدائهم الوظيفي، فضلاً عن الدور الوسيط الذي يلعبه تمكين الموظفين رقمياً.

وتماشت كذلك مع نتيجة دراسة "شليبي" (2024) والتي توصلت إلى أن العاملين بوزارة الأوقاف و الشؤون الدينية بسلطنة عمان الذين تم تأهيلهم أصبحوا يمتلكون قدرات و إمكانيات أوسع في مستويات التعامل مع حاجيات الوظيفة ولديهم القدرة كذلك على تبني المعلومات والموارد على الصعيد الفردي بشكل متميز، وينبغي على المنظمة لكي تنجح جهود التمكين بها ضرورة التركيز على إدراج نظام الحوافز للعاملين ضمن سياسة المنظمة ويكون مرتبطاً بأهدافها المستقبلية.

واقتربت كذلك نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة "حجه وأودية" (2024) التي أظهرت النتائج أن لممارسات الموارد البشرية تأثيراً متوسطاً على التحول الرقمي.

في المقابل توجد دراسات أثبتت العكس كدراسة "حربوش وبن شهيدة" (2024) والتي أظهرت أن غالبية موظفي مركز الأرشفة الولائي لا يملكون المهارات التقنية لهذا النوع من المشاريع، وهذا يعد من الأسباب الرئيسية لتأخر المركز في مواكبة التغيرات الحديثة والذي لا يزال يسير بالطرق التقليدية.

واختلفت الدراسة الحالية كذلك مع نتيجة دراسة "المشيخي، أدي لويس وبننت كمرى" (2025) والتي توصلت إلى أن المعوقات البشرية تمثل العامل الأكثر تأثيراً سلباً على جودة الخدمة، حيث ترتبط بنقص المهارات، وضعف التدريب، وثغرات المهارات الرقمية، ومحدودية الحوافز.

من وجهة نظرنا واستناداً لنتيجة دراستنا الحالية التي تؤكد على وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز-إنتاج الكهرباء وحدة تارقة- عين تموشنت الجزائر، حيث ترجع هذه النتيجة إلى الأهمية الإستراتيجية للعنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث أن كفاءة العاملين والمهارات والخبرات والمعارف

التي يمتلكونها تلعب دورًا حاسمًا في تحديد مستوى أدائهم الوظيفي، وكلما ارتقى مستوى تأهيلهم وتدريبهم، انعكس ذلك بشكل إيجابي على جودة العمل والإنتاجية.

كما أن المورد البشري لا يقتصر فقط على القدرات التقنية، بل يشمل أيضًا الجوانب النفسية مثل الدافعية، والرضى الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتي تُعدّ من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في تحسين الأداء، فالعامل الذي يشعر بالتقدير ويمتلك حافزًا للعمل يكون أكثر قدرة على الإبداع وتحقيق نتائج أفضل، إضافة إلى ذلك، فإن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني يساهم في رفع كفاءة الأداء ومواكبة التغيرات التكنولوجية داخل الشركة محل الدراسة.

وعليه، يمكن القول أن تعزيز الإهتمام بالمورد البشري، من خلال تحسين ظروف العمل وتوفير فرص التدريب والتحفيز، يُعدّ من أهم الركائز التي تساهم في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي داخل الشركة محل الدراسة، خاصة في ظل التحديات والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع عدد من الأدبيات السابقة التي تؤكد أن المورد البشري يعدّ ركيزة أساسية في معادلة التحول الرقمي، وأنّ هذا الأخير يحقق أفضل النتائج إذا ما اقترن بتبني الموظفين للتقنيات وتطوير مهاراتهم وإمكاناتهم من خلال برامج التدريب لتحسين أدائهم الوظيفي.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

لقد ظهر من خلال الجدول رقم (45) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التحول الرقمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت (الجزائر) تبعاً لمتغير الجنس، وهذه النتيجة جاءت عكس تخمين العلمي الأولي للطالب، حيث افترض وجود فروق بين المجموعتين .

وتفسير هذه النتيجة يعود إلى كون ممارسة التحول الرقمي لا يقتصر على جنس دون الآخر في الشركة محل الدراسة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "يعقوب ومعطاء الله" (2024) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال جامعة ورقلة نحو تطبيق نظام الرقمنة حسب متغير الجنس.

كما اتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة "نشأت" (2023) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر موظفي الجامعات المصرية عن تأثير الإدارات الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية تعزى لمتغير الجنس.

وتطابقت كذلك مع دراسة "زوقار" (2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة

الفتح تعزى لمتغير الجنس.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "بن أحمد، ماري، وبن غربي" (2022) التي تشير إلى وجود فروق في مستويات التمكين الرقمي بين الأساتذة الذكور والإناث، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن فئة الذكور لهم مستويات كبيرة في التمكين الرقمي نظرا لأنهم أكثر خبرة واطلاعا على الوسائط التكنولوجية من الإناث لاسيما فيما يتعلق بمجالات الإتصال والتواصل والتحكم في الوسائل الرقمية والبرامج التي تتماشى مع التغيير الكبير في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

وتعارضت كذلك مع ما توصلت إليه دراسة "طبيي وبلغابة" (2024) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدراك أفراد العينة للتحويل الرقمي بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب تعزى لمتغير الجنس.

من وجهة نظرنا، وبالإستناد إلى نتائج الدراسة التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التحويل الرقمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز-إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر) فإن ممارسة التحويل الرقمي داخل بيئات العمل يعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات والمعارف التي يكتسبها العامل من خلال التدريب والممارسة حيث أن عمليات التعلم واكتساب الخبرة متاحة لكلا الجنسين فالمهارات الرقمية الأساسية كالتعامل مع مختلف البرامج وتحليل البيانات وإدارة الأنظمة الرقمية يتركز في جوهرها على عوامل معرفية وسلوكية مكتسبة، من خلال الإستفادة من برامج التدريب بالإضافة إلى الدافعية نحو الإنجاز وتعلم مهارات جديدة ولا يتركز بالضرورة على عامل النوع، فمن وجهة نظرنا فإن منطق الفرضية يقودنا إلى تصور واضح يتمثل في إذا تساوت فرص التعلم و التدريب بين الجنسين فإن مستويات التحكم في مختلف التقنيات سيكون متطابقا ولن يظهر تباين كبير يمكن إرجاعه إلى عامل الجنس، فالإيمان بأن التحويل الرقمي بحكم طبيعته التقنية لا يمكن أن يخلق فجوة بين الذكور والإناث خاصة في بيئة عمل محفزة .

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحويل الرقمي داخل المؤسسة يُطبق وفق سياسات تنظيمية موحدة تشمل جميع العاملين دون التمييز بين الذكور والإناث، حيث تتاح لهم فرص مقاربة في استخدام الوسائل التكنولوجية والأنظمة الرقمية والإستفادة من برامج التكوين والتدريب الرقمي.

إضافة إلى ذلك، قد يعود عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التحويل الرقمي لدى العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت(الجزائر) إلى تراجع الفجوة الرقمية داخل بيئة العمل نتيجة الإنتشار الواسع للتكنولوجيا وارتفاع مستوى الوعي الرقمي لدى العاملين بغض النظر عن جنسهم، حيث أصبح كل من الرجال والنساء يمتلكون نفس القدرات والمهارات

الرقمية خاصة مع انتشار استخدام التكنولوجيا في الحياة اليومية.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

لقد ظهر من خلال الجدول رقم (46) الذي يبين اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة- عين تموشنت (الجزائر) تبعا لمتغير الجنس، ويتضح سبب وتفسير هذه النتيجة إلى أن الأداء الوظيفي لا يتأثر بجنس العاملين سواء أكانوا ذكورا أم إناثا، فيبدو أن التنافس الكبير لدى العاملين ساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة محل الدراسة وليس حسب طبيعة جنسهم، ولقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "بوزيد" (2020) والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وتماشت كذلك مع نتيجة دراسة "عقاد وريازي" (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث الأداء الوظيفي وهذه النتيجة جاءت عكس تخمين فرضية الدراسة التي توقعت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين وهذا يعود إلى ظروف العمل المشتركة لكلا الجنسين وأنهم ينتمون إلى بيئة عمل عادلة لا تفرق بين العاملين.

وتتطابق أيضا مع نتيجة دراسة "مصطفى والمكرمي" (2025) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "الخطيب" (2025) التي أظهرت وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعا لمتغير الجنس.

وجاءت أيضا عكس النتيجة التي توصلت إليها دراسة "والي" (2020) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مركز الضمان الاجتماعي بالمسيلة تبعا لمتغير الجنس والتي كانت لصالح الإناث.

وبناء على نتيجة الدراسة فمن وجهة نظرنا إلى أن بيئة العمل تشكل العامل الأساسي الذي يساهم في تقارب الأداء الوظيفي بين الجنسين، باعتبارها منظومة متكاملة ترتكز على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ونظام الحوافز إضافة إلى آليات التقييم التي تنتهجها وكل هذه المكونات عندما تدار بشكل عادل فإنها تعمل على إلغاء أي تأثير محتمل للجنس على الأداء الوظيفي فبيئة العمل من وجهة نظرنا القادرة

على تحقيق هذا التقارب لابد أن تتميز بمجموعة من الخصائص كتكافؤ فرص التدريب وتطوير المسارات المهنية للعاملين ونظام الحوافز والترقية دون تمييز إضافة إلى وضوح معايير تقييم الأداء فتوافر هذه الخصائص من شأنها تحقيق تقارب في الأداء الوظيفي بين الجنسين، حيث أن الأداء الجيد في هذه الحالة يصبح إنعكاساً لمستوى الجهد والإلتزام والخبرة التي يكتسبها الفرد وليس راجعاً لهويته كما يمكن الإشارة إلى أن الحديث عن الفروق بين الجنسين في الأداء الوظيفي لا معنى له في غياب الحديث عن عامل أساسي والمتمثل في توفير بيئة عمل محفزة وعادلة لا تفرق بين العاملين فإن الأداء سيتقارب حتماً وبالتالي سينعكس إيجاباً على الفرد من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

كذلك يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى التطور الذي عرفته بيئات العمل الحديثة، حيث أصبح الأداء الوظيفي مرتبطاً بعدة عوامل أخرى كمدى امتلاك الأفراد للمهارات المهنية والتنظيمية، وأيضاً بالعوامل النفسية كالإحساس بالأهمية في مكان العمل والاستقلالية والمشاركة في العمل التي تنعكس على دافعيتهم والتزامهم بأداء مهامهم على أكمل وجه أكثر من ارتباطه بالخصائص الديمغرافية كجنس العمال، وهو ما ساهم في عدم ظهور فرق في مستويات الأداء الوظيفي بين الذكور والإناث داخل الشركة محل الدراسة.

الخاتمة العامة

خاتمة:

عمد الطالب في هذه الدراسة إلى تبيان أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى عينة من العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة - عين تموشنت (الجزائر)، وقام كذلك بتحديد مدى إسهام أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (الوسائل المادية والبرامج، شبكة الإتصال، المورد البشري) في تحسين الأداء الوظيفي.

من أجل تحقيق ذلك تضمنت الدراسة جانبين: الأول نظري: يشمل ثلاثة فصول تناولت تقديم الدراسة والإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والثاني تطبيقي: تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة - عين تموشنت (الجزائر).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل المادية والبرامج على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة - عين تموشنت (الجزائر).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة الإتصال على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة - عين تموشنت (الجزائر).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة - عين تموشنت (الجزائر).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التحول الرقمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة - عين تموشنت (الجزائر) تبعا لمتغير الجنس.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة - عين تموشنت (الجزائر) تبعا لمتغير الجنس.
- ولقد تم مناقشة هذه النتائج في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة التي تنوعت من حيث أدوات الدراسة، عينة الدراسة وكذا بيئة التطبيق.

كما أنّ التحول الرقمي يعتبر من المتطلبات الضرورية التي تحتاجها المنظمات من أمثال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تاركة - عين تموشنت (الجزائر) لتتميّز ولتضمن استمراريتهما وتحافظ على بقائها. لهذا يعدّ توفير الوسائل المادية والبرامج، شبكة إتصال ذات جودة عالية، بالإضافة إلى التركيز على أهم عنصر في المؤسسة والمتمثل في المورد البشري - باعتباره نخاع الإدارة - من خلال تمكين العاملين وتأهيلهم لتحكم في مختلف التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى إدراج نظام الحوافز للعاملين ضمن

سياسة الشركة ويكون مرتبطا بأهدافها المستقبلية، وعلى هذا الأساس فإن الإستثمار في تنمية الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة من خلال التطوير المهني يساهم في رفع كفاءة الأداء وبالتالي مواكبة التغيرات التكنولوجية داخل الشركة محل الدراسة.

ختامًا من خلال ماتناولناه في الجانب النظري والميداني للدراسة، يمكن التأكيد على أن التحول الرقمي يعد من العوامل الرئيسية الداعمة للأداء الوظيفي في مختلف المؤسسات من خلال مساهمته في إعداد تقنيات متطورة تساهم في تحسين مستوى الأداء، تقليص التكاليف دون إغفال أهميته الكبرى في تسريع وتيرة إنجاز المهام بدقة عالية.

وقد بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجيات التحول الرقمي تحقق أحسن النتائج خاصة التي أدركت أن التكامل بين الوسائل المادية المتطورة والبرامج وتوفر شبكة إتصال حديثة تتيح للمورد البشري الدقة والسرعة في إنجاز مختلف المهام وسهولة الوصول إلى المعلومات مما يشجعه على الإبداع والتعلم المستمر.

كما أن نجاح التحول الرقمي لا يقتصر فقط على توفر بنية تحية رقمية بل لابد من دمج الدورات التدريبية المتخصصة فهي التي تتيح للمورد البشري مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات خاصة في ظل المنافسة والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل.

توصيات الدراسة:

بناءً على ما أسفرت عنه هذه الدراسة، يقدم الطالب عددًا من الإقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تمدّ في الفائدة العامة من خلال حصر ما تم تجاوزه في هذه الدراسة، وكذا الوقوف على وضع أسس وبدايات لدراسات مستقبلية إمتدادًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، تتمثل في:

(1) التوصيات العلمية:

✓ إجراء المزيد من الدراسات حول التحول الرقمي كمتغير مستقل وربطه بمتغيرات حديثة مثل الإبداع الإداري وذلك للكشف عن دور التقنيات الحديثة في ابتكار طرق عمل غير تقليدية في ضل التحول الرقمي، كذلك متغير الثقافة التنظيمية الرقمية والمتمثلة في القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحفز على استخدام الحلول الرقمية لتطوير العمل وتجعل الموظف يتقبل التغيير التقني كوسيلة للإبداع وليس تهديدا لإستقراره.

✓ دراستنا الحالية تناولت الأداء الوظيفي كمتغير عام، وهذا ما يفسح المجال لباحثين آخرين لتوسع في أبعاد هذا المتغير .

(2) التوصيات العملية:

✓ القيام بالتحديث الدوري للعتاد التقني ليتوافق مع متطلبات البرمجيات الحديثة لتجنب الفجوة التقنية التي قد تعيق سرعة الأداء .

✓ توفير بيئة عمل رقمية مريحة.

✓ إستشارة العمال فيما يتعلق بتحديث التجهيزات والوسائل المادية والبرامج المكتبية والتركيز على المعايير التي تتوافق مع مواصفات الأرغونوميا.

✓ ضرورة إنشاء شبكات إتصال داخلية متطورة يسهل تدفق المعلومات بوتيرة سريعة لرفع مستوى الأداء .

✓ السعي لتطوير مهارات وقدرات العاملين بالشركة من خلال برامج تدريبية متخصصة ترفع من كفاءة المورد البشري.

✓ تطوير نظام تقييم أداء العاملين لمراعاة مدى قدرتهم على استخدام الوسائل الرقمية بفعالية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

ابو زيد، سارة عبد الفتاح. (2025). ثقافة التنافسية في ضل التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي والتنمية المستدامة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث

أبو لحية، اسراء جمعة أحمد. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء العام لوزارة المالية-غزة [ملخص]. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(9)، 52 - 39. رصدت من:

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/7809>

ابوكيلة، رحمة محمد. (2025). عصر التحولات الرقمية والرقمنة الذكية، دسوق: دار العلم والايمان للنشر و التوزيع.

أحمد صديق، ابتسام؛ حدو، ريم بشرى. (2023). الرفاهية النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال الإدارة - دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء عين تموشنت -، مذكرة ماستر منشورة. جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت. رصدت من :

<https://dspace.univ-temouchent.edu.dz/server/api/core/bitstreams/2e4210a5-6102-46b6-9137-a6b72f347302/content>

أحمد، أحمد وهبي حسين. (2023). التحول الرقمي من منظور اجتماعي تنموي، الاسكندرية: دار الكتب و الدراسات العربية

أرفيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية -. مجلة التغيير الاجتماعي، 3(2)، 477-498. رصدت من :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/80784>

اعليجة، مصطفى صالح؛ عمران، حسن عبد السلام. (2024). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات البنوك التجارية العاملة بمدينة الخمس. مجلة الدراسات الاقتصادية - كلية الاقتصاد - جامعة سرت -، 7(1)، 90-103. رصدت من :

<https://doi.org/10.37375/esj.v7i1.2698>

أقران، سهام. (2023). متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الادارة الالكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات التعليم العالي - الادارات المحلية - البنوك - المستشفيات في الجزائر، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والادارة الاليكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع. رصدت من:

<http://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/7356>

بارة، سمير. (2017). الأمن السيبراني (cyber Security) في الجزائر: السياسات والمؤسسات. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 2(2)، 255-280. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/66092>

بسنوي، محمد أحمد. (2026). أثر التحول الرقمي على الهندسة الإدارية بالمؤسسات [طبعة الكترونية مقروءة] . رصدت من :

https://dn721507.ca.archive.org/0/items/20251019_20251019_2122/

%D8%A7%D8%AB%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%86%D8%AF%D8%B3%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A.pdf

بغدادى، رشا عبد الله. (2024). التحول الرقمي وعلاقته بالتنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية : نموذج مقترح، أطروحة دكتوراه منشورة. الجامعة العربية الأمريكية. رصدت من:

<https://repository.aaup.edu/handle/123456789/3042>

بلمختار، جهيدة؛ هوارى، مختارية. (2025). التحول الرقمي وأثره في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين تموشنت، مذكرة ماستر منشورة. جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب. رصدت من :

<http://dspace.univ-temouchent.edu.dz/handle/123456789/6161>

بن أحمد، بن أحمد. (2025). التحول الرقمي في الجزائر - الواقع والتحديات - دراسة حالة. المجلة الجزائرية للمالية العامة، 15(1)، 501-512. رصدت من

<https://asjp.cerist.dz/en/article/264060>

بن الضب، بشرى؛ بن عطيا الله، العايشة. (2022). دور شبكات الاتصالات في تحسين جودة خدمات الاتصالات دراسة حالة : المديرية الجهوية موبيليس - ورقلة-الجزائر، مذكرة ماستر منشورة. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة. رصدت من:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/32423>

بن جدو، خضرة فطيمة الزهرة. (2020). الإدارة الالكترونية و أثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية تخص الاداريين بجامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة الجزائر2- أبو القاسم سعد الله. رصدت من:

<https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/2326192782883971.pdf>

بن جفال، أيمن؛ مختاري، وليد. (2023). دور التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العمومي موظفي قطاع التعليم العالي نمودجا- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة-، مذكرة ماستر منشورة. جامعة محمد بوضياف المسيلة. رصدت من :

<https://depot.univ-msila.dz/server/api/core/bitstreams/91775649-912e-4174-906a-5417bff9aeef/content>

بن عريمة، نوال؛ بوخلوة، باديس. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة-. مجلة الباحث، 14(2)، 283-295. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/260581>

بهلول، رانية. (2025). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة تبسة491، مذكرة ماستر منشورة. جامعة تبسة. رصدت من:

https://quittance-bib.univ-tebessa.dz/memory/683f3f204d6ec_%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9%20%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9%20%D8%AD%D8%A7%D9%84%D8%A9%20%D8

[%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%20%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D8%A9%20%D8%AA%D8%A8%D8%B3%D8%A9491-%20%D8%B1%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9%20%D8%A8%D9%87%D9%84%D9%88%D9%84.pdf](#)

بوالشرش، كمال. (2015). الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية. عمان: دار الأيام
بوزيد، مريم؛ دراف، صبرين. (2023). أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي لدى
العاملين، مذكرة ماستر منشورة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. رصدت من:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/35224>

بوعتلي، محمد. (2023). تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول
العربية: دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022. مجلة المنتدى
للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 7(2)، 91-105. رصدت من :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/237455>

بوماجن، ريمة؛ بوضياف، عبد اللطيف عمر. (2025). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي
-دراسة لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) و الصندوق
الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (casnos) لولايات أقصى الجنوب الجزائري. مجلة إيليزا للبحوث
والدراسات، 10(1)، 247-265. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/281208>

بوهزاوي، حليلة سعد؛ الجهمي، نسرين فرج. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي
للموظفين دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية - كلية
الاقتصاد-جامعة سرت، 7(2)، 143-168. رصدت من:

<https://doi.org/10.37375/esj.v7i2.2955>

بن أحمد، هشام؛ مارييف، منور؛ بن غربي، أمحمد. (2022). التمكين الرقمي كأحد أبعاد جودة حياة
العمل وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي- دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة
تلمسان-. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 13(2)، 81-91. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/208636>

بوزيد، ليلي. (2020). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة، مذكرة ماستر منشورة. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -. رصدت من:

[https://dspace.univ-](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/25654/1/bouzid-lila.pdf)

[ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/25654/1/bouzid-lila.pdf](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/25654/1/bouzid-lila.pdf)

بوخشاش، جهينة؛ حمية، دلال. (2022). الإتصال المؤسساتي الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - ورقلة -، مذكرة ماستر منشورة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. رصدت من:

[https://dspace.univ-](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/29842/1/boukhachach-djouhaina.pdf)

[ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/29842/1/boukhachach-djouhaina.pdf](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/29842/1/boukhachach-djouhaina.pdf)

بن عبد العزيز، سفيان؛ صديق، زكرياء. (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء الوظيفي في مؤسسات الاتصالات بالجزائر(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء(ولاية التعمامة)). مجلة المنهل الاقتصادي، 1(1)، 07-22. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/70854>

تعابني، هند. (2024). دور الاتصال الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك فرع سكيكدة LA DRIK، مذكرة ماستر منشورة. جامعة 8 ماي 1955 سكيكدة. رصدت من:

<http://dspace.univ-skikda.dz:4000/handle/123456789/5150>

ثابت، سامي؛ مرزوق، شمس الدين. (2021). دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية-دراسة ميدانية في الشركة الافريقية للزجاج-أولاد صالح-الطاهير، مذكرة ماستر منشورة. جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -. رصدت من:

[https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-](https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/7454802656230162.pdf)

[dz/7454802656230162.pdf](https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/7454802656230162.pdf)

جرورو، خيرة. (2024). إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنوك الجزائرية- دراسة على البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم-، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم-. رصدت من:

[https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/74a61ec2-2781-](https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/74a61ec2-2781-4adf-82e8-105d132c0d98.pdf)

[4adf-82e8-105d132c0d98.pdf](https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/74a61ec2-2781-4adf-82e8-105d132c0d98.pdf)

جوادي، علي. (2021). الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر - دراسة ميدانية لقطاع الشباب والرياضة بالوادي-، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة: محمد بوضياف- المسيلة - رصدت من:

<https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/3392727459877323.pdf>

حارش، وهيبة؛ خوجة، سمير يوسف. (2021). متطلبات تطبيق الادارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية. مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، 7(2)، 164-183. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/174052>

حجه، اكرم؛ أدوية، كهينة. (2024). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين. مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، 18(2)، 220-249. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/261449>

حداد، بختة. (2018). أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة الجزائر "3". رصدت من:

<https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/1027946126069698.pdf>

الحراشة، حسين محمد. (2010). ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي. عمان، الأردن: دار جليس الزمان

الحسيني، أحمد بن عبد الرحمن. (2026). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030 (دراسة ميدانية على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 82. رصدت من:

<https://doi.org/10.52132/ajrsp%2Fv7.82.2>

حربوش، سمير؛ بن شهيدة، سمير. (2024). أهمية الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول نحو الأرشيف الرقمي: دراسة ميدانية بمركز الأرشيف الولائي لولاية تيارت. مجلة العبر للدراسات التاريخية والأثرية في شمال إفريقيا، 7(1)، 282-302. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/240723>

حسان، زهية. (2019). تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الإطارات (دراسة حالة إطارات جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، مذكرة ماستر منشورة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. رصدت من:

[https://dspace.univ-](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/21704/1/hasan-zahia.pdf.pdf)

[ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/21704/1/hasan-zahia.pdf.pdf](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/21704/1/hasan-zahia.pdf.pdf)

حساني، مسعود. (2020). علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة - دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة - ، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة محمد خيضر - بسكرة - . رصدت من:

[https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-](https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/1662122315481076.pdf)

[dz/1662122315481076.pdf](https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/1662122315481076.pdf)

حميم، سالم؛ بلقرع، فاطنة. (2023). أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: (دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر بالأغواط). مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، 5(2)، 73-92. رصدت من :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/237974>

حجار مرهون، إيمان. (2025). تدريب الموارد البشرية كمدخل لتعزيز التحول الرقمي في المؤسسة دراسة حالة مركز البريد دائرة امشدالة " البويرة ". مجلة معارف، 20(2)، 505-525. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/285098>

حنفي، عبد الغفار. (1998). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية: الدار الجامعية. خلف الله ، هاجر. (2025). فعالية التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية في الجزائر-دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية-، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة 08 ماي 1945 قالمة. رصدت من:

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/17078>

الخطيب، نايف عبد الرؤوف. (2025). واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 7(3)، 197-231. رصدت من:

<https://journal.tu.edu.ye/index.php/artsep/article/view/2813/2273>

ديدوني، يوسف. (2022). تمكين الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة أعضاء هيئات التدريس بكميات العلوم الاقتصادية التابعة للجامعات (الأغواط- تيارت- سيدي بلعباس)، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة مصطفى اسطبولي معسكر. رصدت من:

<https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/9019538746737903.pdf>

دبي، علي؛ سوفي، نبيل. (2017). أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين - حالة العيادة المتعددة الخدمات بالعنصر -. مجلة العلوم الإنسانية، 17(1)، 265-276. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/88712>

دحمان، لينة. (2025). الاتصال التنظيمي وأثره على أداء العاملين لدى بلدية القرارة دراسة ميدانية ببلدية القرارة ولاية غرداية، مذكرة ماستر منشورة. جامعة غرداية. رصدت من:

<https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/server/api/core/bitstreams/1ca366f5-d150-462b-9c2a-3fae9d3ab518/content>

رباحي، غزلان. (2025). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء الوظيفي لهيئة التدريس في المؤسسات الجامعية الجزائرية : دراسة حالة عينة من أساتذة كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة 8 ماي 1945 قالمة. رصدت من:

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/17117>

ركروك، خولة؛ مبني، نور الدين. (2022). الاتصال الرقمي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المكتبات الجامعية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة جيجل. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 5(2)، 200-217. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/186896>

روابح، العيد. (2018). أثر بيئة العمل على أداء العاملين دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة، مذكرة ماستر منشورة. جامعة قاصدي مرباح-ورقلة. رصدت من:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/19990/1/roabah-al%20aid.pdf>

روابحي، روبية؛ روابحي، زهرة. (2023). الصراع الجيلي والأداء الوظيفي دراسة بمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا - فرندة -، مذكرة ماستر منشورة. جامعة ابن خلدون، تيارت. رصدت من :

<https://fshs.univ-tiaret.dz/bibliotheque/memoires%202023/%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%20%D8%B9%D9%85%D9%84%20%D9%88%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%8A%D9%84%D9%8A%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%202064.pdf>

الزهراني، عمر خميس سعيد؛ مجلد، أسامة عبد الرحمن. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجهة. المجلة العربية للإدارة ، 44(6)، 171-190. رصدت من:

<https://doi.org/10.21608/aja.2024.285350.1635>

زيادي، مشهور منصور محمد؛ فلفلان، عساف زكي. (2024). التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 8(32)، 519-562. رصدت من:

<https://doi.org/10.21608/ajahs.2024.365887>

زوقار، وفاء. (2024). أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة: شركة الفتح ، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة محمد خيضر - بسكرة - رصدت من:

[/http://thesis.univ-biskra.dz/6652](http://thesis.univ-biskra.dz/6652)

زيطوط، حسام الدين. (2024). أثر الإتصال الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الأغواط " أنموذجا "، مذكرة ماستر منشورة. جامعة عمار تليجي الأغواط. رصدت من:

<https://dspace.lagh-univ.dz/server/api/core/bitstreams/ae8ca3b0-cba7-4fd8-97ba-3318d3a07ddb/content>

سامر، خالد. (2 فبراير، 2024). التحول الرقمي: تعريفه وأهميته ومميزاته واستراتيجيته ومراحلته ومتطلباته وخطواته الأساسية ومجالاته وتقنياته. رصدت من موقع زامن:

<https://zamn.app/blog/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A>

سقاط، احمد عادل؛ الرحمن، ريان عدنان عزيز. (2022). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة مابين 2021-2022. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 6(25)، 94-127. رصدت من:

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/en/article/view/5793/5517>

شاوشي، خيرة؛ خلوف، زهرة. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، 5(1)، 16-30. رصدت من :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/230848>

شراقة، صبرينة. (2021). متطلبات التحول الرقمي في قطاع التأمين الجزائري. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 6(2)، 243-266. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/178394>

شرقي، أسماء؛ صفيح، صادق. (2024). تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات. مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، 6(2)، 127-147. رصدت من :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/242585>

شوثرى، عبد الإله؛ بونيهي، مريم. (2023). دور الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في الجزائر - رؤية 2030. مجلة معارف، 18(1)، 406-424. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/223538>

شيخي، مليكة. (2022). مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر. رصدت من:

<https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/1132414763380986.pdf>

شلبي، كريمة شلبي محمد. (2024). أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية) دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف و الشؤون الدينية بسلطنة عُمان). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 6(61)، 81-120. رصدت من:

<https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.61.3>

الطراونة، أشرف ياسين. (2025). التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق [طبعة إلكترونية مقروءة].

رصدت من :

<https://fr.scribd.com/document/885186111/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8>

[%AD%D9%88%D9%84-](#)

[%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-](#)

[%D8%A8%D9%8A%D9%86-](#)

[%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-](#)

[%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82](#)

الطوير، عبد الكريم إبراهيم. (2025). معوقات عملية تقييم اداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية اليبية. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(4)، 109-122. رصدت من:

<https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/1543/1440>

طبيبي، محمد مهدي؛ بلغابة، محمد. (2024). أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي - دراسة

ميدانية - ، مذكرة ماستر منشورة. جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - . رصدت من :

<http://dspace.univ-temouchent.edu.dz/handle/123456789/4852>

طواهرية، يسرى؛ كواحلة، رانيا؛ يسعد، مريم. (2023). الإتصال الرقمي وأثره على الثقافة التنظيمية

للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمطاحن عمر بن عمر -، مذكرة ماستر منشورة. جامعة 08 ماي

1945 -قائمة - . رصدت من:

<https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/14820>

طوبان، أشواق؛ بوحميده، خولة. (2024). فعالية الإتصال الرقمي في تحسين أداء المؤسسات

الخدماتية دراسة حالة بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء بولاية غرداية، مذكرة

ماستر منشورة. جامعة غرداية. رصدت من:

<https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/server/api/core/bitstreams/63f66f43-d6be-48aa-a29f-69c50be34509/content>

عابد، براءة عدنان محمد. (2021). استكشاف الروابط السببية بين موضع الضبط و الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي الفلسطيني: تحليل مسار، رسالة ماجستير منشورة. الجامعة العربية الأمريكية كلية الدراسات العليا. رصدت من:

<http://repository.aaup.edu/jspui/handle/123456789/2508>

عامر، إيمان؛ عتيق، شيخ. (2025). الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر- دراسة حالة- [ملخص]. المجلة الجزائرية للمالية العامة، 15(1)، 448-461. رصدت من :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/264056>

عبد الحميد، البشير. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة. رصدت من:

[https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-](https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/3113711415725786.pdf)

[dz/3113711415725786.pdf](https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/3113711415725786.pdf)

عجال، خديجة؛ جفال، فريدة. (2023). التحول الرقمي ودوره في تطوير خدمات المؤسسة العمومية "مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي{CNAS} لولاية ورقلة أنموذجا"، مذكرة ماستر منشورة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر. رصدت من:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/34202>

عزوز، محمد. (2020). أثر تحديد محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة

الرياضية: (دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي " 1 نوفمبر 54" - بولاية الجلفة). مجلة

الإستراتيجية والتنمية، 10(5)، 52-70. رصدت من :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/130465>

عصامي، نور الدين. (2024). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي

من خلال الاداء الوظيفي: دراسة حالة الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة 20 أوت 1955-

سكيكدة-. رصدت من:

<http://dspace.univ-skikda.dz:4000/handle/123456789/982>

علي، وسام حميد. (2025). التحول الرقمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق. مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، 35(4). رصدت من:

<https://doi.org/10.55998/jsrse.v35i4.1197>

عماشة، أسامة عبد السلام. (2020). التحول الرقمي للجامعات في ضوء مدخل التطوير التنظيمي [استراتيجية مقترحة]. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

عميروش، عبد الكريم؛ ضيف، محمد. (2019). العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالة، مذكرة ماستر منشورة. جامعة 8 ماي 1945. رصدت من :

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/3749/1/M-658.225.pdf>

عقاد، نسرين؛ ريازي فاطمة الزهراء. (2022). الإستقرار المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مديرية إدارة الغابات، مذكرة ماستر منشورة. جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت. رصدت من:

<https://dspace.univ-temouchent.edu.dz/server/api/core/bitstreams/f0b37bca-1f6f-45e2-83fc-cc0b12e39e79/content>

علوية، أحمد آدم الزين. (2022). تقدير أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي باستخدام مربع كاي تربيع دراسة حالة جامعة أم درمان الإسلامية الفترة الزمنية 2019م. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(3). رصدت من:

<https://www.hnjournal.net/ar/3-3-2>

عواد، عبد الله حسن. (2017). إدارة وتقييم الأداء . عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع
غزال، ابتسام؛ مرغني، اميرة. (2023). التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية- ورقلة-، مذكرة ماستر منشورة. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر. رصدت من:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/34698>

الفتلي، حسين هاشم هندول. (2024). الرقمنة التعليمية في ظل العولمة. بغداد: مكتبة دجلة
الفروخ، فايز عبد الرحمن. (2010). التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان، الأردن: دار جليس الزمان

فضيل، نعيمة. (2016). أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة الجزائر 03. رصدت من:

<https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/2692456182267039.pdf>

قاضي، عبد الحكيم. (2022). دور ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعرييج-. رصدت من:

<https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/2581529925858507.pdf>

قرين، ربيع. (2023). تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته- نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية -. مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، 2(2)، 57-74. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/228977>

قسوم، سعاد. (2019). دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 01 مكرر-جامعة-، مذكرة ماستر منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. رصدت من :

<https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/5346062165884602.pdf>

القعود، معيتقة أحمد حسن. (2025). التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية [طبعة إلكترونية]. رصدت من :

<https://foulabook.com/ar/book/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%88%D9%85%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9-pdf>

قردش، أشرف علي؛ إسماعيل، أحمد. (2026). دور نظم المعلومات الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي بالموانئ اليمنية (دراسة حالة ميناء عدن). مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 5(16)، 233-278. رصدت من:

<https://doi.org/10.21608/rijcs.2025.436108.1437>

كتاف، عبد القادر؛ إنزارن، عادل. (2024). إستراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر: الواقع والآفاق. مجلة "آفاق فكرية"، 12 (2)، 178-196. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/255289>

الكرخي، مجيد. (2015). مؤشرات الاداء الرئيسي performance Indicator . عمان : دار المناهج

كمال، مهدي؛ معمر، ناصر. (2024). دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) مستغانم، مذكرة ماستر منشورة. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. رصدت من:

<https://e-biblio.univ-mosta.dz/server/api/core/bitstreams/32c398b1-4a52-41e2-bc52-d93bc17e3f23/content>

كواديك، حمزة. (2022). أهمية تمكين المورد البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الحديثة (عرض تجارب دولية رائدة). مجلة الإقتصاد والتنمية، 10(2)، 24-36. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/215881>

لعج، راضية؛ ذيب، صورية. (2022). دور المورد البشري في تفعيل التسويق الفندقي - فندقة صبري بولاية عنابة كنموذج-. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 9(2)، 68-87. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/185943>

محمد، عبد الرحمن حسن حسن؛ الغبيري، محمد أحمد. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 4(3)، 08-31. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/140106>

محمدي، إيمان. (2025). دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بعين تموشنت، مذكرة ماستر منشورة. جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب. رصدت من:

<http://dspace.univ-temouchent.edu.dz/handle/123456789/6526>

محمود، شيماء. (8 يوليو، 2025). أهداف الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وتطبيقه. رصدت من موقع
دفتر:

<https://www.daftra.com/hub/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A>

محي الدين، نورة؛ أومدور، مفيدة. (2022). دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة ، مذكرة ماستر منشورة. جامعة 8 ماي 1945- قالمة. رصدت من :

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/13649>

مزار، عيسى؛ ونوقي، عبد القادر. (2018). معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة. مجلة سوسيولوجيا، 2(1)، 132-146. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/69568>

المستاري، منور. (2025). التحول الرقمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية : دراسة ميدانية لدى موظفي التربية لولاية سيدي بلعباس، مذكرة ماستر منشورة. جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب. رصدت من:

<http://dspace.univ-temouchent.edu.dz/handle/123456789/6456>

المصري، إيهاب عيسى عبد الرحمن. (2025). الحوكمة الرقمية (Digital governance) حوكمة التحول الرقمي (DTG). الإسكندرية : دار التعليم الجامعي
معاشو، وفاء؛ مغني صنديد، فتيحة. (2025). واقع التحول الرقمي وأثره على الرفع من اداء الموارد البشرية لدى المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة OPGI، مذكرة ماستر منشورة. جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب. رصدت من:

<https://dspace.univ-temouchent.edu.dz/handle/123456789/6908>

مقبول، بدور تيسير أحمد. (2024). أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: الدور المعدل للفاعلية الذاتية، رسالة ماجستير منشورة. الجامعة العربية الأمريكية رصدت من:

<https://repository.aaup.edu/jspui/bitstream/123456789/2926/1/%d8%a8%d8%af%d9%88%d8%b1%20%d9%85%d9%82%d8%a8%d9%88%d9%84.pdf>

ملاكدي، حسن يحيى؛ القباطي، حافظ عبد الفتاح؛ العتبي، جمال جميل؛ عبد الله، طارق علي؛
النهاري، عبد الله محمد. (2025). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية
على موظفي مكتب ضرائب الجديدة. مجلة تهامة، 11(21). رصدت من:

<https://doi.org/10.63679/tehama.v11i21.270>

المناخلي، زينب السيد محمود علي. (2024). أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة
ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية،
15(4)، 1530-1564. رصدت من:

https://jces.journals.ekb.eg/article_410109.html

مناصري، جوهر. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على الاقتصاد العالمي، مجلة إقتصاد المال
و الأعمال، 9(1)، 87-104. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/244351>

مهرهرة، ميلود؛ ترير، حسين. (2019). أثر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية-
دراسة حالة المراقبة المالية لولاية جيجل - ، مذكرة ماستر منشورة. جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل.
رصدت من:

[https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-
dz/2088393535245136.pdf](https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/2088393535245136.pdf)

مهدي، كمال؛ فرنان، فاروق. (2021). انترنت الأشياء، بين متطلبات التنمية المستدامة والتحديات
القانونية. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 4(1)، 252-268. رصدت من :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/143692>

مسقمين، سمية؛ بن حميدة، عبد الكريم نور الدين. (2024). الاعتراف المهني وعلاقته بفاعلية
الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-، مذكرة ماستر منشورة. جامعة عين
تموشنت بلحاج بوشعيب. رصدت من:

<http://dspace.univ-temouchent.edu.dz/handle/123456789/5914>

مصطفى، سحر كمال؛ المكرمي، محمد يحي. (2025). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين
الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(11)، 383-408.
رصدت من:

<https://arsri.org/10000/611/22>

المشيخي، فيصل سعيد محمد؛ أدي لويس، عصملي؛ بنت كمري، نور عزة. (2025). المعوقات المؤسسية وأثرها على جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. مجلة الآداب، 13(4)، 405-439. رصدت من:

<https://doi.org/10.35696/joa.v13i4.2912>

المك، نازك عبد الرحمن أحمد. (2026). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة المراعي للمنتجات الغذائية (2020-2025). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(5)، 674-688. رصدت من:

<https://arsri.org/10000/75/36>

ماتلي، منار. (2025). أثر بيئة العمل على الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليتي إدارة الأعمال والقانون بجامعة الجفرة. مجلة جامعة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية ، 24(1)، رصدت من:

<https://sebhau.edu.ly/journal/jopas/article/view/3656/1635>

مشيكل، الياس عبد الفتاح. (2025). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص في الجزائر دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بوعريج -، أطروحة دكتوراة منشورة. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. رصدت من:

<https://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/30156>

نشأت، إنجي حسن. (2023). أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، 53(1)، 61-90. رصدت من:

https://journals.ekb.eg/article_295977.html

الوكيل، نعمة محمد علي؛ محمد، ولاء جابر السيد محمد. (2025). تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(14)، 1935-2016. رصدت من:

<https://doi.org/10.21608/rijcs.2025.374221.1305>

والي، أميرة. (2020). التدريب المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي قطاع الضمان الإجتماعي دراسة ميدانية بمركز الضمان الإجتماعي بالمسيلة، مذكرة ماستر منشورة. جامعة محمد بوضياف-المسيلة-. رصدت من:

<https://depot.univ-msila.dz/server/api/core/bitstreams/5b8401c0-34ff-4570-897f-4c34f7647de4/content>

يعقوب، فاطمة؛ معطاء الله، فراح. (2024). اتجاهات عمال جامعة ورقلة نحو نظام الرقمنة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية، مذكرة ماستر منشورة. جامعة قاصدي مرباح- ورقلة -. رصدت من:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/36327/1/yakoub-fatima.pdf>

المراجع باللغة الأجنبية:

Abdallah, y. o; Shehab, E; Al-Ashaab, A. (2020). Digital Transformation Challenges in the Manufacturing Industry, 15, 9-14. Retrieved from:

<https://doi.org/10.3233/ATDE210004>

Abdul Rahim, A. B; Jing, Z; Li, W; & Rabeeu, A. (2024). Assessing the Impact of Employee-Centric Digital Transformation Initiatives on Job Performance: The Role of Digital Empowerment. Strategic Management, 29(2),005-018. Retrieved from:

<https://doi.org/10.5937/StraMan2300057R>

Anggraini, M. D; Rahayu, S; Sundjoto; Fitrianty. (2026). The impact of organizational digital transformation and HR technology adoption on employee performance at PT PAL Indonesia. Journal of Artificial Intelligence and Business (RIGGS), 4(4), 12516–12523. Retrived from:

<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5609>

Attallah, M; Ababsa, H. (2025). The Impact of Digital Transformation on Human Capital Performance at Mohamed Khider University – Biskra. Economic and Management Research Journal, 19(2), 496-521.retrived from:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/285348>

Fleck, A. (2026, Jan 29). Where Has AI Adoption Taken Off. Retrived from: <https://www.statista.com/chart/35757/respondents-who-said-they-benefited-from-using-ai-applications-in-daily-life/>

Irawati, A; Kuswinarno, M; Faidal. (2023). Determinants of Job Performance of Universities Employees. International journal of social science And Human Research, 06(01), 202-210. Retrieved from:

<https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i1-28>

Romero, E. L ; Parra, R. D ; Hurtado, G. H ; Rodríguez, P. E ; Montoya, A. F ; Sanchez, N. G. J ; Aguirre, T... Pierola, V, A, R. (2024). The Role of Digital Transformation and Digital Competencies in Organizational Sustainability: A

Study of SMEs in Lima, Peru. Sustainability, 16, 6993. Retrieved from:

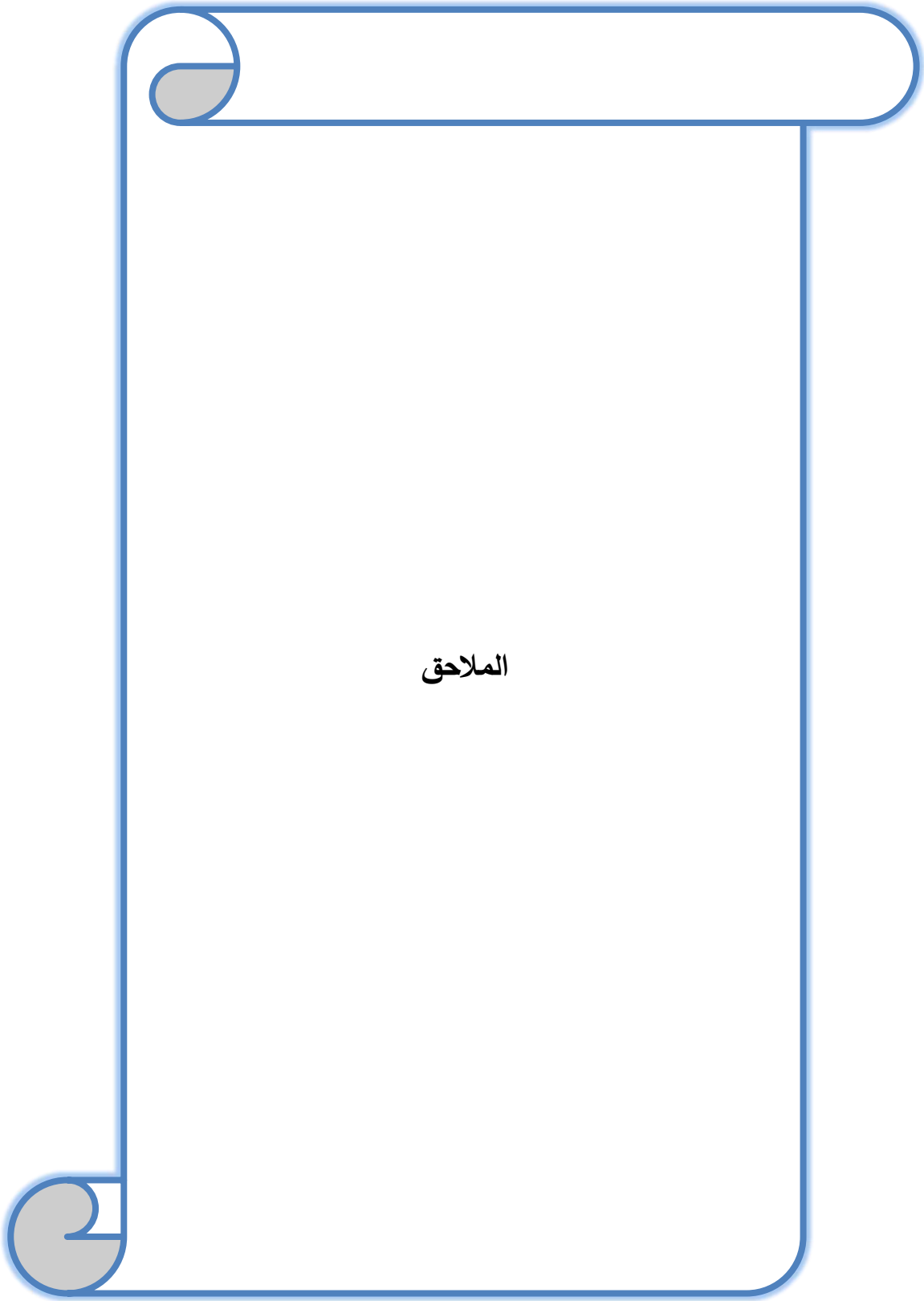
<https://doi.org/10.3390/su16166993>

Shwede, F; Aburayya, A; Mansour, M. (2023). The Impact of Organizational Digital Transformation on Employee Performance: A Study in the UAE. MIGRATION LETTERS, 20(10), 1260–1274. Retrieved from:

<https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/5710>

Widodo, s, d; Rubiyanti, N; Widodo, A; Silvianita, A. (2024). The Role of Digital Transformation in Improving Employee Performance. Journal of International Conference Proceedings, 7(1), 109–118. Retrieved from:

<https://doi.org/10.32535/jicp.v7i1.3181>



الملاحق



الملحق رقم 01: إستبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية الآداب واللغات

قسم العلوم الإجتماعية

السنة الثانية ماستر

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحية طيبة وبعد.

فى إطار قيامنا بإعداد بحث علمي للحصول على شهادة الماستر فى تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية يشرفنا أن نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات راجيين منكم الإجابة عنها بما ترونه مناسب، ونحيطكم علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة وأن إجابتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة.

نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتم فى هذا العمل.

ضع علامة (X) فى المربع الخاص بخيارك:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐

الأقدمية: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الرتبة: إطار ☐ التحكم ☐ التنفيذ ☐

ضع علامة (X) في المربع الخاص بخيارك:

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
توفر المؤسسة وسائل إعلام حديثة لمختلف المكاتب والفروع					
توفر المؤسسة المساحات الضوئية (الخاص بالبصمة)					
توفر المؤسسة جهاز الإمضاء الإلكتروني					
توفر المؤسسة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية					
يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الإدارية					
يتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها					
توفر المؤسسة العدد الكافي من المساحات الضوئية (Scanner)					
يوجد في المؤسسة مضادات حماية الأجهزة من التيار العالي (نظام الحماية ، مأخذ أرضي ، مولد الطاقة ، منظم التيار ..)					
يوجد لدى المؤسسة شبكة داخلية تربط بين الإدارة و الموظفين (Intranet)					
تمتلك المؤسسة بريد إلكتروني يسهل التواصل وتحويل العمل المطلوب بدقة وسرعة فائقة					
تمتلك المؤسسة خط أنترنت ذو سرعة عالية					
وجود برنامج يسهل عملية التواصل بين المؤسسة وزبائننها (حجز ، استفسار ، عروض ، شكاوى...)					

					تمتلك المؤسسة أجهزة إتصال تسهل إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية (الفاكس, هاتف ثابت.....)
					توجد لدى المؤسسة دورات تدريبية للموظفين توضح طريقة إستخدام البرامج الإلكترونية
					يوجد مهندسين في الإعلام الآلي قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية

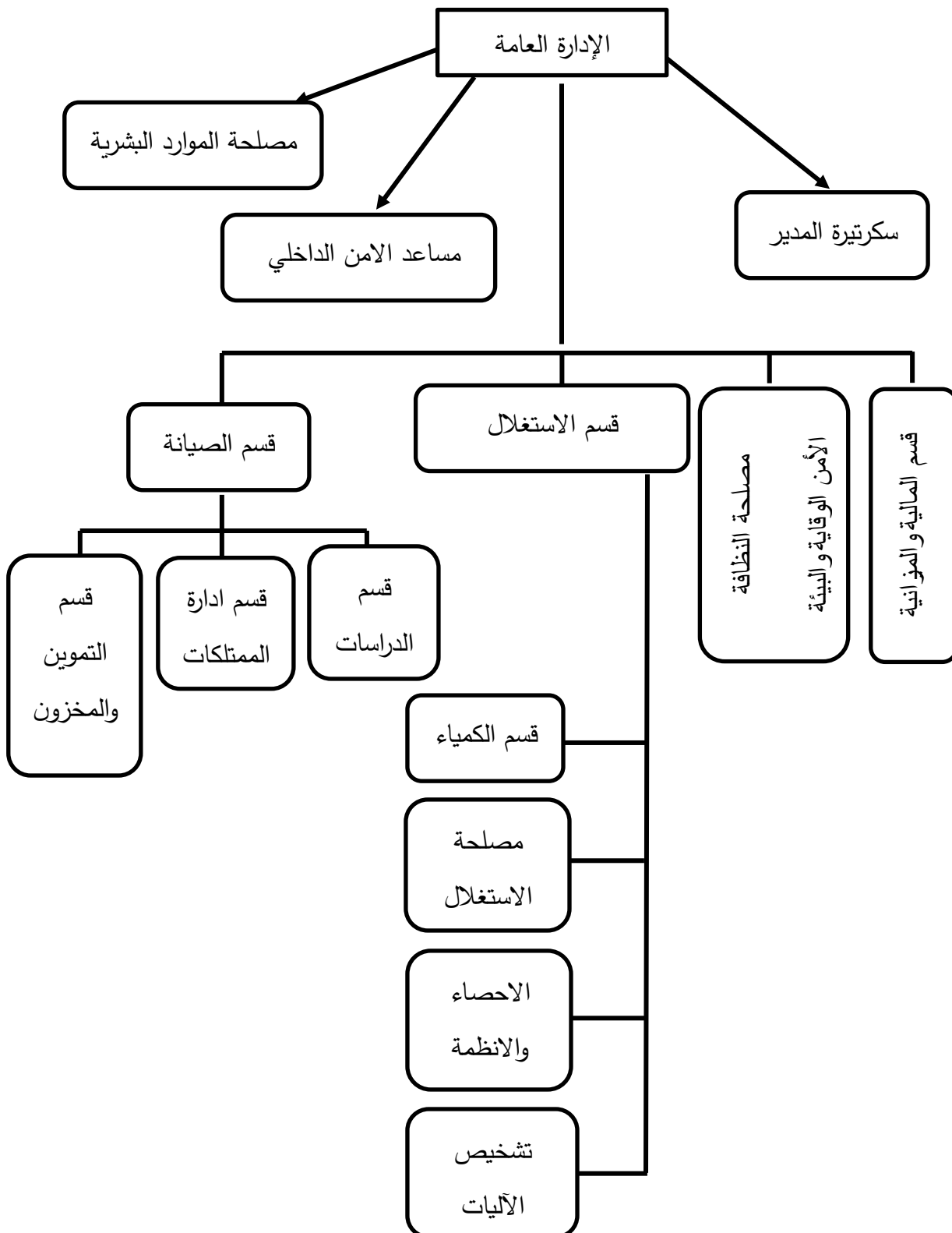
ضع علامة (X) في المربع الخاص بخيارك:

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يملك الموظفون قدرة على ترويج الخدمات الحديثة للمؤسسة					
أمتلك قدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة					
أمتلك قدرة تعامل مع الأجهزة التكنولوجية و التقنيات الحديثة					
أمتلك القدرة العلمية والخبرة في العمل					
أمتلك القدرة على الإبداع والإبتكار في طريقة إجتياز المشاكل					
أمتلك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالوظيفة					
أمتلك مرونة عالية في إنجاز الأعمال					
يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة					
تتكيف مع ظروف العمل المختلفة					
أنجز عملي بدون تكرير الخطأ					
أسرع في الإنجاز في العمل					

					يتماشى المنصب الذي أشغله مع القدرات و المهارات التي أكتسبها
					هناك تحقيق للأهداف بشكل أفضل بعد إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة
					قلت التكاليف التي تتحملها المؤسسة بشكل كبير بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة
					قلت شكاوى الزبائن بعد إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02: يبين الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تارفة



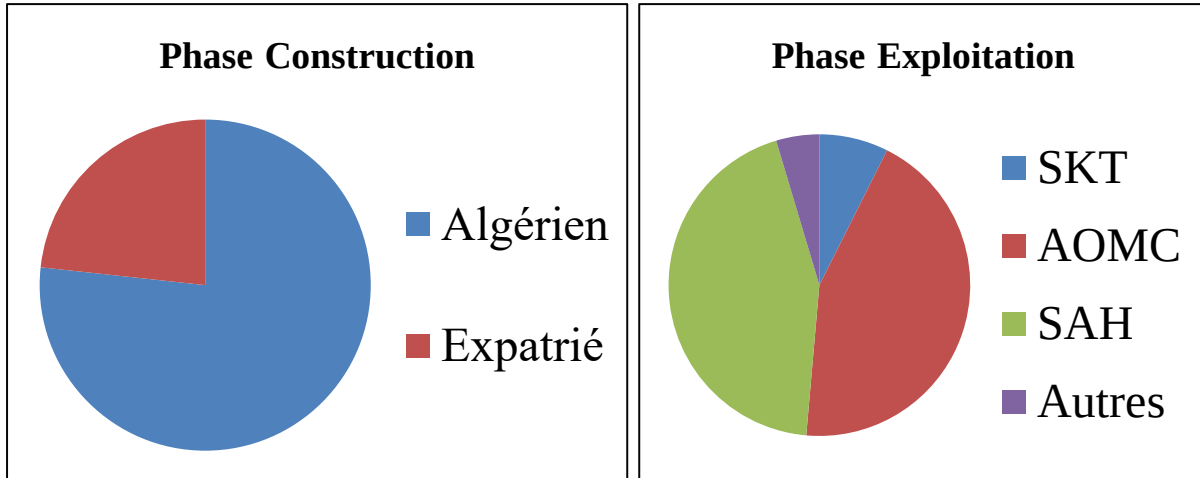
الملحق رقم 03: مراحل نشأة الشركة وبيئتها المادية ووحداتها الإنتاجية

أولاً: المسار الزمني لإنجاز المشروع

المحطات الزمنية الرئيسية للمشروع (Dates clefs du Projet)

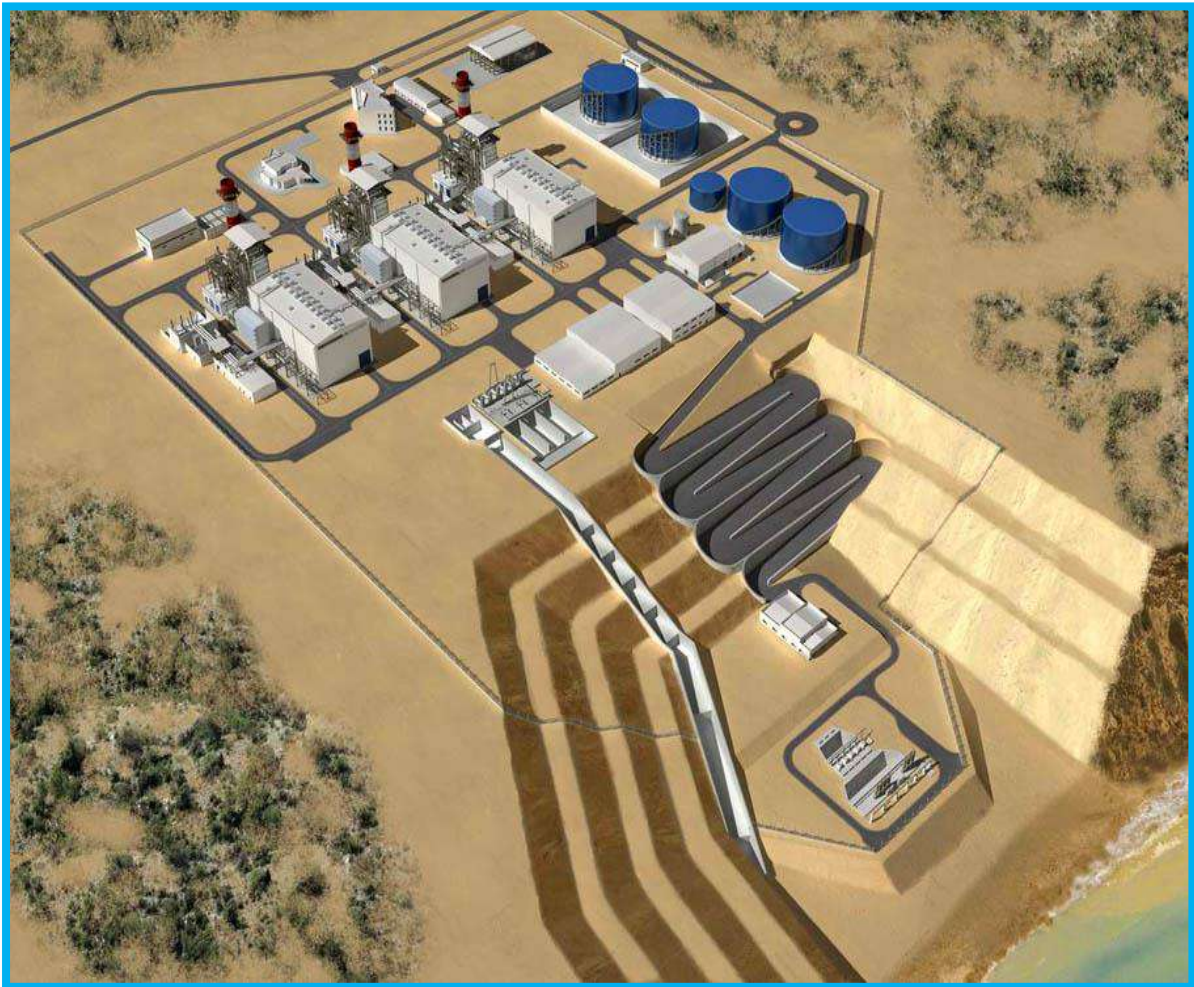
EVENEMENTS	DATES CONTRACTUELLES	DATES EFFECTIVES
Date de mise en vigueur du contrat et démarrage des délais	26 Décembre 2007	26 Déc. 2007
Mise à disposition du gaz naturel à la limite de la clôture	30 Avril 2010	22 Avril 2010
Mise à disposition de la ligne 400 KV	30 Juin 2010	27 Juin 2010
Tranche 1	Premier Allumage de la Turbine à Gaz	26 Février 2011 11 Sept. 2011
	1 ^{ère} Synchronisation	26 Février 2011 17 Sept. 2011
	Début de MSSI au gaz	27 Mai 2011 09 Fév. 2012
	Réception provisoire de la Tranche 1	26 Juin 2011 <u>25 Mai 2012</u>
Tranche 2	1 ^{ère} Synchronisation	11 Avril 2011 16 Janv. 2012
	Début de MSSI au gaz	11 Juillet 11 11 Juin 2012
	Réception provisoire de la Tranche 2	11 Aout 2011 <u>21 Juil. 2012</u>
Tranche 3	1 ^{ère} Synchronisation	26 Mai 2011 08 Mai 2012
	Début de MSSI au gaz	26 Août 2011 28 Juil. 2012
	Réception provisoire de la Tranche 3	26 Septembre 2011 <u>06 Nov. 2012</u>

خلق فرص عمل (Création d'emplois):



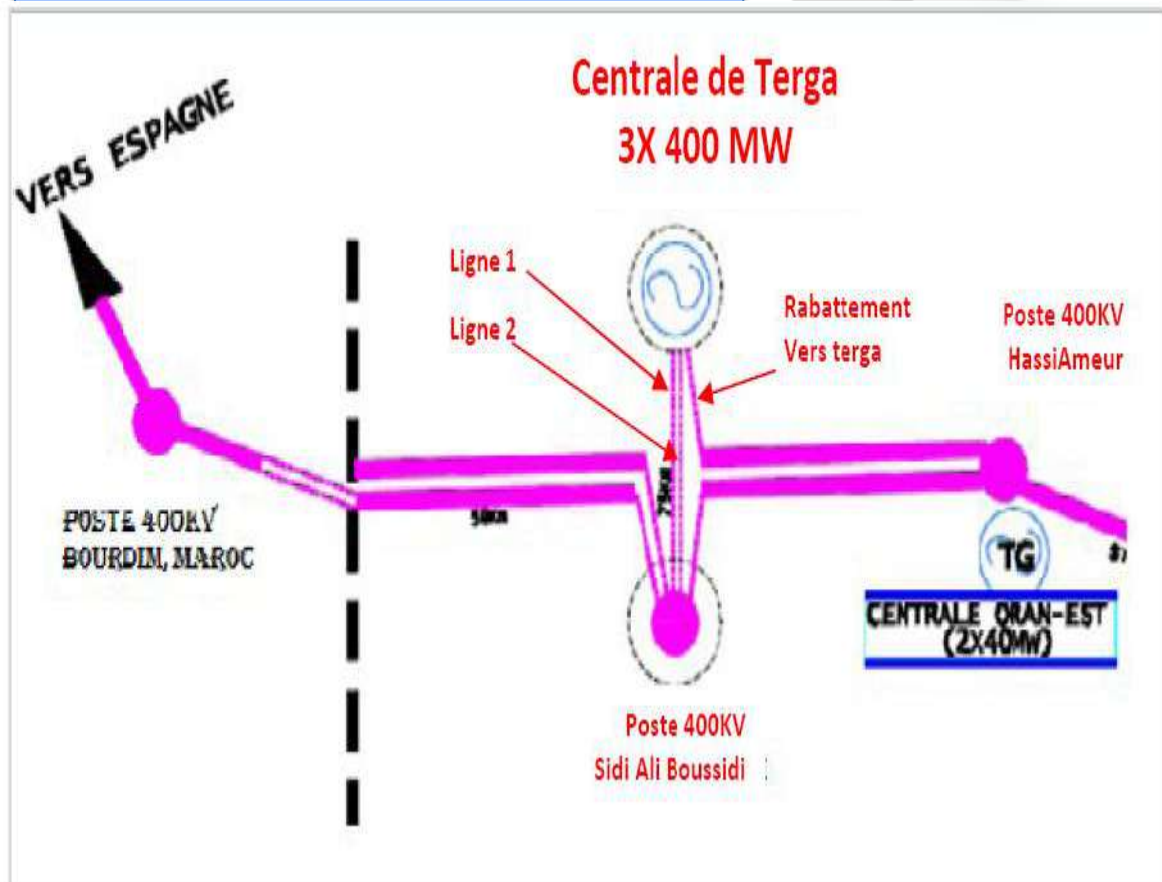
ثانيا: الهيكل الخارجي والبنية التحتية للشركة محل الدراسة

مقطع توضيحي للبنية التحتية لشركة إنتاج الكهرباء والغاز - إنتاج الكهرباء وحدة تارقة

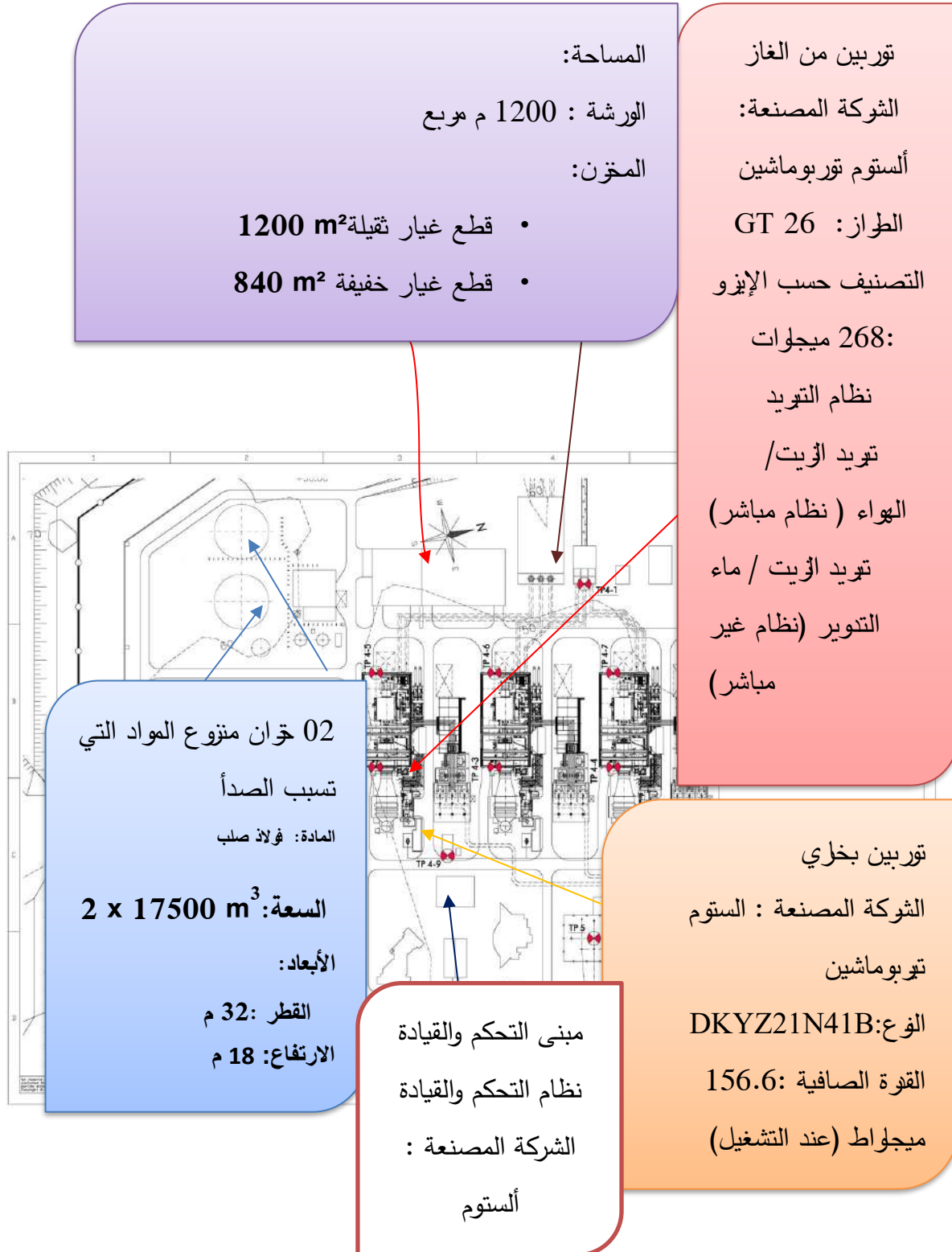


ثالثا: الوحدات الإنتاجية والمواصفات التقنية للشركة محل الدراسة
البطاقة التقنية للشركة:

- ❑ Trois départs répartis sur des lignes aériennes 400kV sur une longueur totale 170 Km :
- Une première Ligne : TERGA – Sidi Ali Boussidi : 59 km ;
- Une deuxième Ligne : TERGA – Sidi Ali Boussidi : 60 km ;
- Une troisième ligne : Hassi Ameur : 50 km.



مقطع توضيحي لمختلف وحدات الإنتاج في الشركة محل الدراسة



وحدات الإنتاج في الشركة محل الدراسة



وحدات الإنتاج في الشركة محل الدراسة

